Canada Customs and Revenue Agency

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-36
ISBN: 0-660-62213-0

Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006

More Ways to Serve You!
Pour vous servir encore mieux !

Canada Customs and Revenue Agency
Agence des douanes et du revenu du Canada

Canada

innovation, our *Summary of the Corporate Business Plan* provides a summary of the CCRA's strategic and operational directions, objectives and strategies, and supporting financial information.

For more information about the Canada Customs and Revenue Agency, consult our website: http://www.ccra-adrc.gc.ca

103-04554/

Message from the Minister

As world events unfold and international tension mounts, many Canadians share an increasing concern about public security and safety. The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) makes an important contribution to the Government of Canada's efforts to keep Canadians safe and secure in these uncertain times. Much of this work takes place through our Customs Services, where we work to secure our borders against threats to public safety, including terrorism, while facilitating the flow of legitimate trade and travel that is so vital to our economic livelihood, and respecting individuals' rights to privacy.

To meet the challenge of September 11, we accelerated a number of initiatives under our *Customs Action Plan* to strengthen border security. With the implementation of the subsequent Manley-Ridge Smart Border Declaration and its aggressive 30-Point Action Plan, we are working to build a "smarter" border using state-of-the-art technology, new risk identification methods, and improved training and equipment for our customs staff. Later this year, for example, we plan to pilot NEXUS-Air at two international airports. Using biometric technology, this system will allow pre-approved travellers to clear customs by simply looking into a camera that recognizes the iris of their eyes as proof of identify. This is just one example of our efforts to innovate to improve our capacity to meet our mandate.

I hold a strong personal belief in continuous improvement and am proud to be Minister of a government organization that places innovation at the heart of its agenda. Through the CCRA's *Future Directions* initiative launched last year and its extensive consultation process, we listened to our Tax Services and Benefit Programs clients—individuals, small enterprises, and large businesses alike—and have developed a coherent service vision for the future and a suite of innovations to better meet their needs, which we will implement as resources permit and at a pace and rate that ensures the right mix of core and innovation activities.

As we proceed with "smart border" management and an enhanced tax service vision, we must also ensure that our core operations run well and efficiently. Here, fairness in the tax system is particularly important. The CCRA must be able to show Canadians that most people are playing by the rules. We are doing a good job in promoting compliance with tax, trade, and border laws—overall levels of compliance in Canada are high. But there is always room for improvement. We will therefore continue to improve the ways in which we promote voluntary

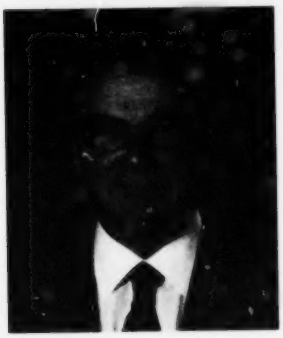
compliance, while strengthening our enforcement activities to identify and deter wilful non-compliance. We are committed to maintaining a level playing field, catching cheaters, and minimizing intrusion in the lives of the millions of Canadians who willingly comply with the laws we administer.

The commitments we have made in this business plan are ambitious. The resource investments needed to support them are significant, but so are the results we plan to deliver for Canadians. The CCRA will continue to adopt measures aimed at rigorous financial stewardship of the public funds placed in our hands.

Following the February 2003 Federal Budget, we recognize that our funding for the planning period may be subject to downward pressures, which would require us to adjust the scope and timing of some commitments laid out in this plan. We will work closely with our partners across government to manage the challenges associated with competing resource pressures and continue to contribute to overall government priorities. I am confident that this approach, combined with the commitment shown by the people at the CCRA, will ensure the Agency continues to evolve as a responsive, dedicated service organization, on the leading edge of innovation and operating at affordable cost to Canadians.

Elinor Caplan
Minister of National Revenue

Foreword by the Chair



Since becoming an agency, the CCRA has made steady progress in the management of its operations by strengthening and improving the quality of the services it delivers to Canadians. Board members are proud to have participated in this undertaking and to be part of such a dynamic and committed organization. Despite the many challenges that lie ahead, we look to the future with optimism, confident that we will deliver on the CCRA promise of better service to Canadians.

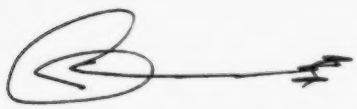
For the period covered by the *Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006*, we will continue to transform how we do business, keeping pace with changes in technology and management practices. To bring about change, we will need to be clear and transparent in our communications both within the organization and also with the different client groups that interact with us.

If the Agency is to meet its commitments to Canadians, it will need to be able to draw on a workforce that has the right skills at the right time. The CCRA will therefore continue to pay a great deal of attention to the quality of its human resources, their training, and their working conditions.

Given our changing environment, we, like any other major organization, must deal with increasingly complex risks and situations that require the highest degree of management attention.

In this context, we indeed have an ambitious agenda. As Board members, we recognize this fact, but at the same time we are confident that implementing this plan will ensure that we are able to deliver all our programs.

I am therefore pleased to submit this *Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006* to the Honourable Elinor Caplan, Minister of National Revenue.



Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management

Management Representation

I submit for tabling in Parliament the *Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006* for the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA).

To the best of my knowledge, the information:

- accurately portrays the organization's mandate, priorities, strategies, and planned results;
- is consistent with the principles of the *CCRA Act* and is in accordance with the disclosure principles contained in the *Guide to the Preparation of the Report on Plans and Priorities*;
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying agency-wide information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the *Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006* production.

The Planning, Reporting, and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Stephen Rigby
Chief Financial Officer and
Assistant Commissioner
Finance and Administration

Date: March 20, 2003

Table of Contents

Introduction 8

Strategic Framework 14

CCRA Risks and Challenges 21

Innovating for the Future 26

Compliance – Our Core Operations 38

Conclusion 63

Concluding Remarks by the Commissioner 65

Appendices 67

Introduction

We are using our agency flexibilities to implement a range of reforms that support our mission of compliance and offer better service for Canadians.

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) was created in November 1999 with a promise of improved service to Canadians. To deliver on this commitment, we launched a far-reaching change agenda. It aims to take advantage of our flexibilities as an agency and implement a range of reforms to meet our mandate with better service. We believe better service strengthens our capacity to deliver on our mission: to promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, and thereby contribute to the economic and social well-being of Canadians.

"Fairness" continues to drive our core operations across all our business lines. It is a key factor in promoting compliance and maintaining the willingness of people to voluntarily comply. Thanks to the successful implementation of the CCRA's 7-Point Plan for Fairness, this principle has steadily become entrenched in the way we deliver day-to-day service. Our commitment to fairness means we work hard to provide Canadians with the information and assistance they need to better understand and more easily meet their obligations and receive their entitlements, while taking appropriate action through responsible enforcement when people do not play by the rules, which helps ensure the system is fair for everyone. Applying the right mix of facilitation and enforcement strategies, depending on the associated level of risk, will continue to be pivotal to our approach in promoting high levels of compliance.

In terms of innovation, over the past three years we have made solid progress. Our *Customs Action Plan*, for example, provided the building blocks for the creation of a "smarter" border with the United States. It enabled our organization to respond swiftly to the events of September 11, 2001, in addressing new national security and anti-terrorism priorities.

We innovate for the future to address the many challenges in our operating environment and stay in step with the needs of our clients, which promotes client satisfaction. This in turn helps to sustain confidence in our operations and in the public's willingness to voluntarily comply. Innovation also helps us establish more productive ways of doing business

to reduce our internal and administrative costs, and it is critical to fully leveraging the capacity of our systems and enabling the CCRA to deliver a greater range of services on behalf of the provinces and territories to help reduce overall government cost to taxpayers.

As we enter our fourth full year of agency operations, innovation continues to underpin our change agenda. We are pursuing new ways of doing business to improve the delivery of our programs, reduce costs, minimize the compliance burden, build public confidence and respect, and deliver on our agency promise of better service. We will continue to put commitments into action with a clear and steady focus on delivering results for Canadians and value for taxpayer dollars. In so doing, we are guided by our four change objectives:

- transformation of our core business;
- human resource reform and renewal;
- administrative reform and renewal; and
- transparent management for results.

We will continue to put commitments into action with a clear and steady focus on delivering results for Canadians and value for taxpayer dollars.

Meanwhile, we confront an expanding economy and the need to manage resultant increases in workload volumes, as well as the requirement to respond to evolving government priorities, including budget reductions and new national security requirements.

Over the past year, the CCRA has implemented a range of measures to strengthen our capacity to manage our resources and reallocate to areas of highest priority. As a result, we plan to manage the impact of an expanding economy and consequent growth in workload volumes, particularly in Tax Services, within the CCRA's existing budget framework. We also plan to deliver on our innovation commitments, both in terms of business transformation and management reforms, within that same framework.

To do both, we will continue to exercise sound stewardship while exploring additional opportunities for resource reallocation. We have embarked on a series of horizontal reviews to reassess and reallocate resources appropriately, using an approach consistent with the government-wide review and reallocation process announced in the most recent Budget. Our aim is to use the results from these reviews to continue to make the necessary investments in our core operations, as well as in our innovation agenda.

Our aim is to use the results from our horizontal reviews to continue to make the necessary investments in our core operations, as well as in our innovation agenda.

This *Summary of the Corporate Business Plan* is our main management tool, used to inform decision-making on key management issues such as resource reallocation. It provides our roadmap for the next three years and details what our planned commitments are and how we will meet them to provide better service to Canadians.

The change agenda and program commitments it sets out for the planning period 2003-2004 to 2005-2006 are ambitious, especially in light of an expanding economy and the resulting growth in workload volumes. The government-wide reallocation exercise could impact the commitments we have made in Customs Services relating to national security, such as implementation of the Smart Border Declaration and the 30-Point Action Plan, the government's Public Security and Anti-Terrorism initiative as well as elements of the *Customs Action Plan*. We will continue to work both internally and with the Treasury Board Secretariat to reach a funding solution on these issues.

Our goal remains moving forward with our planned commitments, but at a pace and rate that is affordable, making the right investment choices to support core operations and advance our innovation agenda across all business lines.

Our goal remains moving forward with our planned commitments, but at a pace and rate that is affordable, making the right investment choices to support core operations and advance our innovation agenda across all business lines.

What We Do

The CCRA is a diverse, complex, $3 billion-plus operation that employs almost a quarter of Canada's public service. Our mandate is to:

- collect revenues and administer tax laws for the federal government and for most provinces and territories;
- provide border services and administer international trade and travel legislation; and
- deliver various social and economic benefit programs to Canadians.

In delivering service, we touch the lives of more Canadians on a daily basis than any other organization and we are, by any stretch, this country's largest public-sector service provider.

The following map presents a snapshot of our operations and provides some insight into the many ways we interact with Canadians, domestic and international businesses, and travellers to our country.

The CCRA at a Glance

Over 50 agreements with other government departments and agencies for joint program delivery

On average, over $300 billion in revenues annually—$1.2 billion every working day

Agreement to collect on behalf of the provinces, territories, and First Nations, representing $40.1 billion for 2001-2002

Co-ordination of Fairness Provisions, estimated $288 million in interest and penalties forgiven

Almost 28 million public enquiries every year

Benefit and credit payments worth over $11 billion to over 10 million eligible Canadian recipients

Over 23.0 million individual and trust tax returns and 1.6 million corporate tax returns processed

Customs seizures of some $460 million

Over 50,000 employees at 750 service sites across Canada at peak periods

Approximately 4.7 million requests for pages on the tax directory portion of the CCRA's Web site each month during peak tax season

Almost 17,000 volunteers completed 497,000 tax returns

102 million travellers entering Canada annually through customs service locations

10.8 million customs commercial releases processed annually

Apart from national security requirements, we plan to manage pressures on our core operations by reassessing and reallocating resources based on highest priority.

Financial Spending Profile

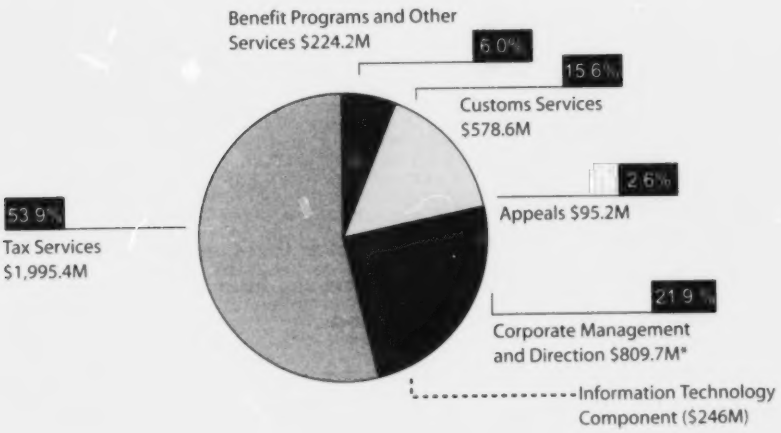
While our overall planned budget for the next three years is estimated at some $3.7 billion per year, the funds available for core operations are actually decreasing when considering the unfunded pressures that we are facing, as well as the requirement to invest in our innovation initiatives. Apart from national security requirements directly attributable to the Smart Border Declaration and the 30-Point Action Plan, the Government's Public Security and Anti-Terrorism initiative, and accelerated elements of the *Customs Action Plan*, we plan to manage pressures on our core operations from increasing workload volumes and fund our innovation initiatives from within our current operating budget by reassessing and reallocating resources based on highest priority.

As noted, the recent Federal Budget announced a $1 billion budget reallocation across government departments and agencies. Although the precise financial impact of this decision on the CCRA is unknown at this time, there is potential for further reductions to our already stretched resource base. Again, we will be looking internally at our operations to identify opportunities for cost efficiency and reallocate resources where appropriate.

There may also be a need to re-examine our commitments as set out in this plan and adjust our course as required. To deal with our many funding pressures, we will work closely with the Treasury Board Secretariat to develop a longer-term funding solution—ensuring that we have the capacity to maintain the integrity of our core operations while meeting new government priorities in the area of public security.

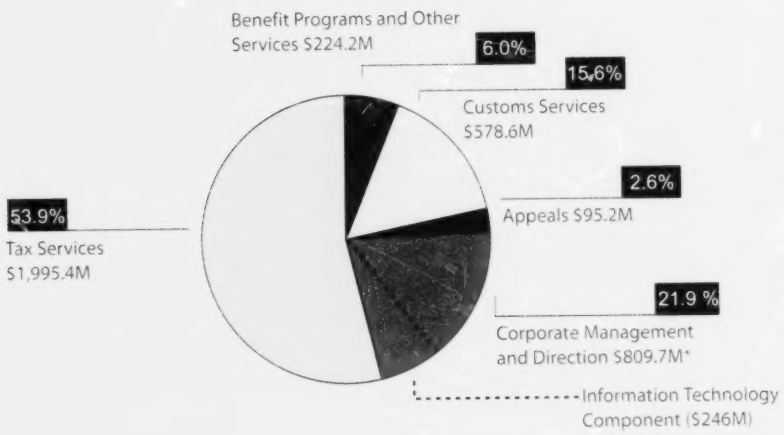
The chart on the following page shows how our resources for 2003-2004 are allocated across our five business lines: Customs Services, Tax Services, Benefit Programs and Other Services, Appeals, and Corporate Management and Direction. More information is provided in Appendix C.

Exhibit 1: Spending Profile by Business Line



*The amount shown for Corporate Management and Direction includes $246.0 million for information technology. Without this amount, the resources for Corporate Management and Direction would account for 15.2% of the total planned spending for the CCRA. (A total of $76.2 million is included in the first four business lines for information technology.)

Exhibit 1: Spending Profile by Business Line



*The amount shown for Corporate Management and Direction includes $246.0 million for information technology. Without this amount, the resources for Corporate Management and Direction would account for 15.2% of the total planned spending for the CCRA. (A total of $76.2 million is included in the first four business lines for information technology.)

Strategic Framework

Compliance and innovation are the two strategic outcomes we seek as an organization.

The strategic framework we use to plan and report is shown in the following exhibit. Simply put, the framework provides a strategic perspective on what we do, why we do it, and how we do it. It builds on long-standing elements of our strategic foundation, including our mission, vision, and strategic goals, and aligns them with the high-level **strategic outcomes** we seek: **compliance**, **that Canadians comply with tax, trade, and border legislation;** and **innovation**, **that CCRA is a leading-edge service organization**.

The framework also defines our intermediate-level expected outcomes by business line, as well as our core objectives (for compliance) and our change objectives (for innovation). Our strategic framework has remained relatively unchanged since last year with one slight modification. Previously, we had identified two intermediate-level outcome statements for Tax Services: 1) Canadians pay their fair share of taxes; and 2) the tax base is protected. However, these two outcomes are highly interdependent, and our experience reporting on them suggests that by combining them, we can provide a clearer and more transparent account of our performance in Tax Services.

Fairness is a key factor in promoting compliance and represents the most crucial connective link that permeates our entire strategic framework.

In terms of compliance, the strategic outcome we expect to achieve is high levels of compliance with Canada's tax, trade, and border legislation. Exhibit 3 describes the specific expected results that will be used to assess our performance in achieving compliance. These focus on client behaviour in the areas of filing, registration, border and trade, remittance, and reporting compliance. Reflecting fairness and fair treatment in all our dealings with Canadians in all these areas underpins our efforts to meet targets and expected results. Fairness is a key factor in promoting compliance and represents the most crucial connective link that permeates our entire strategic framework.

Our second strategic outcome, innovation, is at the forefront of our change agenda and centres on using our flexibility as an agency to provide the kinds of innovative services that encourage compliance. By offering new, affordable, and more accessible tools and information and by introducing better ways to deliver our programs and manage our operations, we build public confidence in our organization and encourage voluntary compliance. We also innovate to be able to leverage our capacity to deliver a greater range of services on behalf of the provinces and territories, to help reduce overall government cost to taxpayers. The main result we seek is to become a leading-edge service provider. Exhibit 4 outlines the factors that will be used to assess whether our strategic outcome of innovation is being achieved. These factors fall within the areas of client satisfaction, productivity, efficiency, and transparency.

As part of our commitment to openness and transparency to Parliament and Canadians, we report regularly through our *Annual Report* and other accountability instruments on how we are doing in achieving these two strategic outcomes.

Exhibit 2: Strategic Framework – Planning and Reporting

TO REALIZE OUR:

MISSION: To promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians

VISION: To be recognized and respected by clients for our integrity, fairness, and innovation in administering high-quality, yet affordable, programs. To encourage new inter-governmental and international partnerships fostering greater government efficiency and a stronger economic union

WE ARE GUIDED BY:

Six Strategic Goals

Quality Services and Client Communications	Fair Administration	Knowledgeable and Skilled People
Responsible Enforcement and Border Protection	Simple and Efficient Processes	Effective Management and Corporate Services

IN ORDER TO ACHIEVE:

Two Strategic Outcomes

Compliance
Canadians comply with tax, trade, and border legislation

Innovation
The CCRA is a leading-edge service organization

WE WILL BE SUCCESSFUL IF:

Business Lines	Expected Outcomes
Tax Services	• Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected
Customs Services	• Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management
Benefit Programs & Other Services	• Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider
Benefit Programs & Other Services	• Canadians receive their rightful share of entitlements
[redacted]	• Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system
Corporate Management & Direction	• Our business services and operations are maximized through modern and innovative management approaches

WORK WILL BE FOCUSSED AROUND:

Core Objectives

- Accessible, responsive, and reliable services and clear informative communications
- Fair, responsible, and effective enforcement programs
- Diligent and consistent application of the principles of fairness
- Minimized administrative costs and compliance burdens to our clients
- Employees with the knowledge, skills, and organizational support to work effectively
- Responsive, integrated, and affordable corporate policies, systems, and processes

Change Objectives

1. Business Transformation
2. Human Resource reform and Renewal
3. Administrative Reform and Renewal
4. Transparent Management for Results

WE WILL ENSURE SUCCESS BY CONSIDERING MAJOR THREATS, MEASURING OUR PERFORMANCE, AND USING THE BALANCED SCORECARD AND OTHER REPORTING MECHANISMS

Exhibit 2: Strategic Framework – Planning and Reporting

TO REALIZE OUR:

MISSION: To promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians

VISION: To be recognized and respected by clients for our integrity, fairness, and innovation in administering high-quality, yet affordable, programs. To encourage new inter-governmental and international partnerships fostering greater government efficiency and a stronger economic union

WE ARE GUIDED BY:

Six Strategic Goals

Quality Services and Client Communications	Fair Administration	Knowledgeable and Skilled People
Responsible Enforcement and Border Protection	Simple and Efficient Processes	Effective Management and Corporate Services

IN ORDER TO ACHIEVE:

Two Strategic Outcomes

Compliance Canadians comply with tax, trade, and border legislation	**Innovation** The CCRA is a leading-edge service organization

WE WILL BE SUCCESSFUL IF:

Expected Outcomes

Business Lines		
Tax Services	• Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected	
Customs Services	• Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management	
Benefit Programs & Other Services	• Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider	
Benefit Programs & Other Services	• Canadians receive their rightful share of entitlements	
Appeals	• Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system	
Corporate Management & Direction	• Our business services and operations are maximized through modern and innovative management approaches	

WORK WILL BE FOCUSSED AROUND:

Core Objectives

- Accessible, responsive, and reliable services and clear informative communications
- Fair, responsible, and effective enforcement programs
- Diligent and consistent application of the principles of fairness
- Minimized administrative costs and compliance burdens to our clients
- Employees with the knowledge, skills, and organizational support to work effectively
- Responsive, integrated, and affordable corporate policies, systems, and processes

Change Objectives

1. Business Transformation
2. Human Resource reform and Renewal
3. Administrative Reform and Renewal
4. Transparent Management for Results

WE WILL ENSURE SUCCESS BY CONSIDERING MAJOR THREATS, MEASURING OUR PERFORMANCE, AND USING THE BALANCED SCORECARD AND OTHER REPORTING MECHANISMS

Exhibit 3: Strategic Outcome Statement – Compliance

Mission:	**To promote compliance with tax, trade, and border legislation and regulations, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians**
Strategic Outcome:	**Canadians comply with tax, trade, and border legislation**
To be demonstrated by:	**Filing Compliance** • Sustained high compliance levels whereby over 90% of all Canadians 18 years and older file their individual income tax returns on time, without any direct intervention • Sustained high compliance levels whereby over 90% of all taxable corporations file their income returns on time, without any direct intervention • Sustained high compliance levels whereby over 90% of registered Canadian businesses file their GST/HST returns on time, without any direct intervention **Registration Compliance** • Sustained high compliance levels whereby the vast majority of all known businesses that are required to register for GST/HST are registered **Border and Trade Compliance** • Sustained high levels of compliance whereby over 90% of all travellers and traders entering Canada are in compliance with border requirements. • Achievement of high levels of compliance with trade requirements among commercial businesses importing goods into Canada. • Continued improvements to measurement tools and methodologies for assessing border and trade compliance levels **Remittance Compliance** • Sustained levels of compliance whereby over 90% of all taxable individual filers pay their reported income taxes on time • Sustained high levels of compliance whereby over 90% of taxable corporate filers pay their reported income taxes on time • Mechanisms developed to assess the degree of remittance compliance for the GST/HST and excise revenue streams • Sustained high levels of compliance whereby the vast majority of importers pay their monthly duties and taxes within established time frames **Reporting Compliance** • Relatively low levels of non-compliance with requirements to accurately report income, deductions, credits, values, and other relevant information on tax and border documentation • Continued refinement of measurement tools and methodologies for assessing reporting compliance levels

Fair Administration

Reflecting fairness and fair treatment by ensuring that the principles in our 7-Point Plan for Fairness are at the core of all our dealings with Canadians

Exhibit 4: Strategic Outcome Statement – Innovation

Mission:	**To promote compliance with tax, trade, and border legislation and regulations, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians**
Strategic Outcome:	**The CCRA is a leading-edge service organization**

To be demonstrated by:	**Client Satisfaction**
	• Steadily increasing approval rates of Canadians in areas requiring improvement as measured through the CCRA's baseline survey and other Government of Canada studies for key client groups
	• Improvement of the CCRA's overall performance against existing service standards and development of new standards, including ones that go beyond timeliness
	• Expanding the services performed for other jurisdictions
	Productivity
	• Achieving productivity savings of $41M in 2003-2004 increasing to $44M in 2004-2005 and ongoing for our core programs as realized by:
	  • Building the capacity to process 75% of all T1 returns electronically in the next few years
	  • Continued reduction in caller volumes and increase in take-up rates for alternative services
	  • Expanded use of electronic service delivery options that are integrated with other government departments and linked with the provinces to create practical, single-window service delivery in line with Government On-Line commitments
	  • Major reform of and improvements to the human resources management system through implementation of key components of the new HR regime by 2005
	  • Implementation of a series of innovative and flexible financial and administrative approaches and practices that will yield productivity improvements, support improved services and decision-making, and meet the requirements of modern comptrollership
	Efficiency
	• Minimizing duplication with provincial governments in the administration of tax expenditures, collection of debts owing to the Crown, and administration of social benefits
	• By 2005, establish an Account Manager for all large businesses that wish to enter into a service agreement
	• Savings of approximately $50 million over a 4-year period ($8.3M in 2002-2003; $11.8M in 2003-2004; $14.8M in 2004-2005; $14.8M in 2005-2006; and at least $15.0M annually in subsequent years) to be realized by:
	  • Migrating many processes to an electronic environment in an effort to significantly reduce paper through electronic publishing of publications and forms and the implementation of e-procurement
	  • Re-engineering of core business processes and ongoing improvements by developing approaches to deliver some of our transactional services in a shared environment and through consolidation of distribution centres and streamlining of call centres

continued

Exhibit 4: Strategic Outcome Statement – Innovation (continued)

To be demonstrated by:	**Transparency**
	• Development and implementation of a monitoring framework for tax revenue reporting by 2004-2005 • Sustaining or increasing the Investment Plan and Asset Management Plan funding over the planning period to ensure that investments are sustainable and targeted to priority areas • An increasingly evident orientation towards results-based management as reflected in our governance regime, management approaches, and performance measurement frameworks, and in overall generally positive assessments of our *Annual Reports* by the Office of the Auditor General

Exhibit 4: Strategic Outcome Statement – Innovation (continued)

To be demonstrated by:	**Transparency**
	• Development and implementation of a monitoring framework for tax revenue reporting by 2004-2005 • Sustaining or increasing the Investment Plan and Asset Management Plan funding over the planning period to ensure that investments are sustainable and targeted to priority areas • An increasingly evident orientation towards results-based management as reflected in our governance regime, management approaches, and performance measurement frameworks, and in overall generally positive assessments of our *Annual Reports* by the Office of the Auditor General

CCRA Risks and Challenges

The CCRA delivers its programs and services in a complex environment that is in a continual state of evolution. To keep pace and maintain and build client confidence, we must clearly identify the risks and challenges we face and address them by organizing our business priorities, commitments, and investments accordingly. This section summarizes eight key risks and challenges in our operating environment that have a direct bearing on our business priorities as set out in this plan.

1. National Security

National safety and security have taken on a new level of urgency and importance in the wake of 9/11. The CCRA's challenge has been to tighten border security to contribute to the fight against terrorism, while ensuring that the flow of legitimate trade and travel, which is critical to Canada's economic stability and growth, is as unimpeded as possible.

Over the planning period, the CCRA will be required to continue to implement measures called for in the 30-Point Smart Border Action Plan with our U.S. border partners, which involves using leading-edge technologies to build a stronger, safer, and smarter border. However, across all these efforts, increased border protection must be balanced with Canada's need to preserve and ultimately expand our trade and commerce with the U.S. and other trading partners.

In addition, in the coming months we must continue supporting other elements of the government's Public Security and Anti-Terrorism Agenda, including preventing and suppressing fundraising and other forms of material support to terrorism as per new provisions relating to charities in legislation passed in December 2001 [i.e., the *Charities Registration (Security Information) Act*].

The following areas represent the key challenges in our operating environment:

- National Security
- Financial Resources
- Managing the Compliance Continuum
- Workforce
- Business Operations
- Partners
- Balancing Priorities
- Demographic Trends

2. Financial Resources

In the face of increasing tax and trade volumes, combined with our commitments on border security, the CCRA faces major financial pressures. Workload increases challenge our ability to maintain program integrity. We have reallocated funds from lower-priority activities to the *Future Directions* initiative, a key component of our innovation agenda, which we expect will deliver efficiency gains to help offset pressures from increases in workload volumes. However, these efficiencies are not expected to begin accruing before the end of 2004-2005. In the meantime, we will pursue discussions with the Treasury Board Secretariat on securing the resources needed to support the new and/or fast-tracked contributions expected of the CCRA in the area of public security. In addition, while we contribute to the Government's review and reallocation process by re-allocating resources in our base budget toward higher priorities, any sizable reduction to our base budget would pose a risk to our ability to deliver on our commitments in this plan.

A key feature of our approach is to ensure that planned investments for technology replacement and improvement are protected.

3. Managing the Compliance Continuum

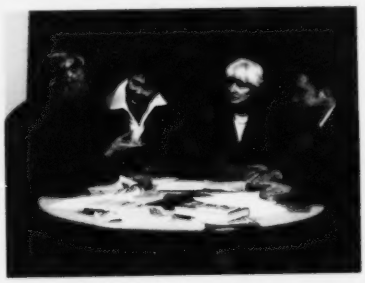
Ensuring that we maintain the right mix of compliance activities in light of our resource pressures and a rapidly changing socio-economic environment continues to challenge the agency. To promote compliance, it is essential that we manage risks associated with the changing nature of Canada's socio-economic environment, globalization, and the growth of e-commerce. For example, the exponential growth of electronic transactions and e-commerce has made it far easier to move funds offshore "electronically", which is a potential risk to Canada's tax base. A key feature of our approach is to ensure that our plans for technology replacement and improvement are protected, and that adequate resources are allocated to areas of highest risk by maintaining an appropriate level of investment in direct program delivery and the core information technology infrastructure that supports it. We must also ensure that we adequately communicate our compliance approach, particularly in Tax Services, to build greater public confidence in our activities and encourage voluntary compliance.

4. Workforce

The CCRA is faced with the challenge of maintaining a knowledgeable and skilled staff while it pursues the workplace cultural shift necessary to ensure a cohesive and adaptable workforce. The ageing of the public service and the changing make-up of Canadian society pose significant challenges to the agency. More than 43% of federal executives plan to retire within the decade, and at the CCRA, approximately 16% of our employees are eligible to retire before the end of 2006-2007. We must gear up to replace our retiring employees at double the current annual rate (from 1.5% to 3% of our permanent workforce), while making progress toward fully representing within our workforce the increasing ethno-cultural diversity of the Canadian population we serve.

Meanwhile, we are adopting a more client-focussed approach to our business that will change the skills and competencies required of our workforce. Because we have a highly unionized workforce and 80% of our budget is allocated to employee salaries and benefits, transforming our workplace and culture in areas from training to labour relations is a significant challenge and major priority. For example, a recently completed independent Job Hazard Analysis in Customs recommended many improvements to policies, training, and equipment for Customs staff. In the first year of our planning period, we will be engaged in negotiations with the two unions that cover all of our unionized employees. The challenge will be to maintain effective dialogue in our union-management discussions to resolve this and many other issues.

We are adopting a more client-focussed approach to our business that will change the skills and competencies required of our workforce.



5. Business Operations

The CCRA faces the challenge of developing modern business operations, innovative management practices, robust information technology, and accurate and transparent reporting mechanisms. The volume and complexity of information that the agency handles, and the speed at which it travels, continue to accelerate. In one area alone—individual taxes—for the 2001 tax year, nine million returns were filed electronically (an increase of over 1.1 million from the previous year). The capacity of our IT systems to process and track information, the clarity of our internal communications, and the integrity of our procedures and processes are all pivotal to our ability to manage our resources and deliver service in a timely, accurate, and confidential

fashion. However, the systems that support our service levels are ageing, and emergency short-term fixes have limited our ability to fund more robust and sustainable IT solutions. The main operational challenge for the agency is to maintain current levels of service while expanding capacity through innovation to keep up with change on the client side. Over the first year of the planning period, the agency will be under particular pressure to demonstrate value for money in its business operations and devote sufficient funding to advance and modernize IT systems.

6. Partners

By more fully engaging our partners and our clients, we expect to reduce overall costs to taxpayers and deliver higher levels of service to Canadians.

Managing relations with our partners is a challenge as we strive to keep pace with our international partners on border management and improve our federal-provincial and client relations. Fully engaging our partners and integrating our efforts with theirs is a major priority for the CCRA. We aim to deliver cost efficiencies and reduce overlap by pursuing opportunities to expand our operations and offer more services on behalf of partners, particularly provinces and territories, to reduce the overall administrative cost of government to taxpayers, limit compliance burdens, and deliver higher levels of service. However, the current federal/provincial/territorial climate is affected by many contentious issues outside our control. In addition, in the critical area of border security, we co-ordinate counter-terrorism efforts with departments and agencies in Canada and abroad, which requires unprecedented levels of communication and co-operation with these partners. Our challenge is to be prepared for new partnership opportunities as they arise, while ensuring we are as responsive as possible to the needs, expectations, and priorities of our current partners.

7. Balancing Priorities

Our challenge is to balance priorities to deliver on the objectives of our change agenda in an integrated, cost-effective way while preserving the integrity of our core operations. Our ability to advance our innovation agenda and continue to achieve high overall levels of compliance, while responding quickly and effectively to new government priorities (e.g., our expanded border commitments), requires that we balance initiatives aimed at transforming the agency with those that support our ongoing compliance activities. The challenge is to maintain the integrity of our core operations, while taking a rational

approach to innovation that will produce returns in the form of better service and enhanced compliance. The horizontal reviews we have initiated will help identify opportunities to streamline and improve efficiency, and to reallocate resources to areas of highest priority. However, we must also continue to be a leader and champion in supporting the broader government agenda, including initiatives like Government On-Line, Modern Comptrollership, human resources reform, and modernizing service.

8. Demographic Trends

Demographic trends pose a significant challenge given the changing makeup and size of the Canadian population, driven by ageing, labour market shifts, migration patterns, and immigration. The changing demographics of Canada's population have a profound impact on consumption and income patterns, which in turn pose new challenges and risks in terms of compliance and influence the mix of services and enforcement activities the CCRA must employ. For example, shifts in the make-up of the labour market, such as the increase in the number of self-employed Canadians and those in the construction labour category, are both considered areas of higher compliance risk. To protect the tax base, we must ensure we adjust our assisted compliance and enforcement efforts accordingly. At the same time, demographic changes pose a challenge to our capacity to continue to provide responsive services that encourage voluntary compliance. For example, the vast majority of the approximately 223,000 immigrants admitted to Canada each year take up residence in metropolitan areas like Montréal, Toronto, and Vancouver. A large portion (44% over the last several years) lack fluency in either English or French, which suggests that we need to find new ways to meet the needs and expectations of these clients to meet our compliance mandate.

The changing demographics of Canada's population will influence the mix of services and enforcement activities the CCRA employs.

Conclusion

The environment in which the CCRA operates is highly dynamic. Successfully addressing the risks we face in a transparent manner is made all the more challenging by the legitimate expectation that we continue to deliver our core programs in a timely, accurate, and confidential way, while providing the best possible services at the lowest possible cost. The following sections of this *Summary of the Corporate Business Plan* set out how the agency will continue to address the many challenges in its operational environment.

Innovating for the Future

Our ambitious innovation agenda continues to be about meeting four change objectives:

1. Core business transformation
2. Human resources reform and renewal
3. Administrative reform and renewal
4. Transparent management for results

Our ambitious innovation agenda continues to be about meeting four change objectives:

- To transform our core business in a manner that keeps pace with changes in technology, business, and management practices, and the expectations of Canada;
- To foster human resources reform and renewal by making the agency's new human resources regime fully operational;
- To achieve administrative reform and renewal by having in place policies and practices tailored to meet the needs of the CCRA; and
- To integrate transparent management for results into the agency's planning, decision-making, and accountability processes.

Innovation is the key to achieving our strategic outcome of being a leading-edge service organization. In the first year of the planning period, we will allocate $410.2 million (11.1% of our total budget) to our change agenda. A significant portion of this investment will be in technology that will enable us to provide better service to Canadians. Our success in innovation will be measured against performance measures and targets that correspond to client satisfaction. We will also demonstrate our success through specific improvements in the areas of productivity, efficiency, and transparency. The following sections itemize the main activities and initiatives that we expect to deliver during the planning period, given a stable resource base.

Further details on the anticipated results and success criteria for each change objective are contained in Appendix D of this document.

Core Business Transformation

Change Objective 1

To transform our core business in a manner that keeps pace with changes in technology, business and management practices, and the expectations of Canadians

Over the past three years, we have made solid progress in enhancing service to the millions of Canadians and businesses that interact with our organization. Our plans to further transform our core business fall into three key areas: Smart Border Management, *Future Directions*, and Federal and Provincial/Territorial Relationships.

Smart Border Management

We will continue to implement commitments in the Smart Border Declaration signed with the U.S. on December 12, 2001. The Smart Border Declaration has four goals: the secure flow of goods; the secure flow of people; a secure infrastructure; and co-ordination and information-sharing between Canada and the U.S. in the enforcement of these objectives.

Many of the initiatives we are pursuing were first identified in our *Customs Action Plan*, which we launched in April 2000. We will achieve the Smart Border commitments by leveraging our expertise in risk management—principally based on self-assessment, advance information, and pre-approval—and by accelerating the following initiatives:

- Advance Passenger Information/Passenger Name Record: permitting the transmission of information about airline passengers and crew prior to the arrival of flights in Canada, permitting the exchange of information on high-risk passengers with our U.S. counterparts.
- Alternative Inspection Services for Travellers, through CANPASS-Highway, CANPASS-Air, NEXUS-Highway, and NEXUS-Air: simplifying and speeding entry at the border for pre-approved, low-risk travellers. CANPASS focusses on entry to Canada and uses state-of-the art iris recognition biometric technology to confirm a

The Smart Border Declaration has four goals:

1. The secure flow of goods
2. The secure flow of people
3. A secure infrastructure
4. Co-ordination and information-sharing between Canada and the U.S. in the enforcement of these objectives

traveller's identity. NEXUS programs are a harmonized approach for controlling entry into either Canada or the U.S; these programs use combinations of dedicated turnstiles and biometric identification at airports, and dedicated lanes at border crossings.

- Harmonized Commercial Processing: speeding clearance and reducing border delays for pre-approved, low-risk truck drivers, carriers, and importers, using modern transponder technology and other innovations to provide advance identification of carriers.

We will pursue other innovations over the planning period, including ways to increase security and efficiency by redesigning ferry terminals and pre-clearing ferry passengers and goods. We will also target higher-risk marine shipments and develop computer models for designing more secure and efficient border crossings in collaboration with Transport Canada. Finally, we will strengthen our efforts to transform our Customs business by upgrading our main operational data system to strengthen our performance measurement capability.

Through our Customs vision, we are working to install and maintain a modern, effective infrastructure that puts our employees at the core.

A Vision for the Future of Customs Services

As we work to respond to immediate challenges in our operating environment and to fulfill Canada's commitments to strengthen border security, we are simultaneously building a cohesive, integrated vision of Customs border management and protection for the 21st century—a vision that focusses on our role within Canada's law enforcement continuum that will guide our efforts to merge enhanced security and safety measures with state-of-the-art commercial processes. We are working to install and maintain a modern, effective infrastructure that puts our employees at the core.

To that end, we have completed a Job Hazard Analysis and identified a number of initiatives to improve the health and safety of our customs officers. These include ensuring that customs officers receive appropriate tools and equipment—such as batons, pepper spray and protective vests—and that they are fully trained in use-of-force procedures and have quick access to radio communications in the event of an emergency. Implementation of these initiatives in 2003-2004 alone, will involve a $40 million investment. We will also aggressively pursue efforts to apply the Agency Classification System (ACS) to ensure

that the work of customs officers is appropriately recognized. We will achieve all of these aims, in large part, by building new, robust partnerships with our unions.

Escalating international tensions continue to influence the Government's safety and security agenda. They are also likely to have profound and non-discretionary implications over the longer term for Customs' border protection and security roles. One of our key priorities will be to work with the Government to secure a stable and predictable funding base for these pressures, in-line with Government priorities. We will also work with the Treasury Board Secretariat (TBS) to address regular program pressures that are beyond our control, such as increasing the Customs presence at Pearson International Airport to keep pace with the airport's expansion.

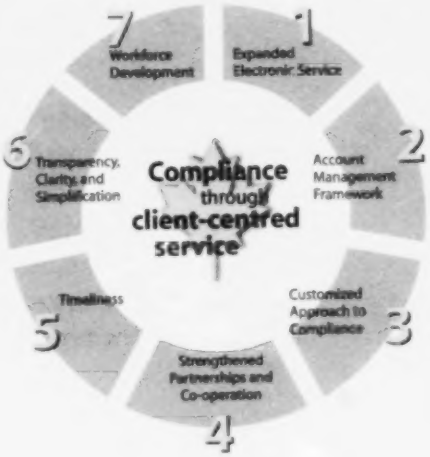
Escalating international tensions are also likely to have profound and non-discretionary implications for Customs' border protection and security roles

Exhibit 13 in Appendix D sets out the success criteria we will use to measure the performance of the transformative initiatives we will be pursuing over the planning period in border security and efficiency.

As for financial context, Table 11 in Appendix C details the investments by project that we have made and will make during the planning period for the *Customs Action Plan* and Canada-U.S. Smart Border initiatives.

Future Directions

Business transformation initiatives under *Future Directions* focus on facilitating voluntary compliance by tailoring information and services to the needs and requirements of clients or groups of clients. Seven strategic directions emerged during consultations over the past 18 months to develop the *Future Directions* agenda. These are:



1. Expanded Electronic Services: aggressively applying technology to the full range of CCRA services, enabling our clients to self-serve where appropriate, and making compliance easier and more convenient. Over the planning period, we will launch a "My Account" Web page that will eventually allow individuals to make their own adjustments on-line. We will also create an on-line portal for tax professionals, enabling them to manage their clients' accounts on-line, and we will implement a suite of electronic services for large businesses that will support real-time interactions such as status inquiries, transfer of credits, and on-line appeals.

that the work of customs officers is appropriately recognized. We will achieve all of these aims, in large part, by building new, robust partnerships with our unions.

Escalating international tensions continue to influence the Government's safety and security agenda. They are also likely to have profound and non-discretionary implications over the longer term for Customs' border protection and security roles. One of our key priorities will be to work with the Government to secure a stable and predictable funding base for these pressures, in-line with Government priorities. We will also work with the Treasury Board Secretariat (TBS) to address regular program pressures that are beyond our control, such as increasing the Customs presence at Pearson International Airport to keep pace with the airport's expansion.

Escalating international tensions are also likely to have profound and non-discretionary implications for Customs' border protection and security roles

Exhibit 13 in Appendix D sets out the success criteria we will use to measure the performance of the transformative initiatives we will be pursuing over the planning period in border security and efficiency.

As for financial context, Table 11 in Appendix C details the investments by project that we have made and will make during the planning period for the *Customs Action Plan* and Canada-U.S. Smart Border initiatives.

Future Directions

Business transformation initiatives under *Future Directions* focus on facilitating voluntary compliance by tailoring information and services to the needs and requirements of clients or groups of clients. Seven strategic directions emerged during consultations over the past 18 months to develop the *Future Directions* agenda. These are:

1. Expanded Electronic Services: aggressively applying technology to the full range of CCRA services, enabling our clients to self-serve where appropriate, and making compliance easier and more convenient. Over the planning period, we will launch a "My Account" Web page that will eventually allow individuals to make their own adjustments on-line. We will also create an on-line portal for tax professionals, enabling them to manage their clients' accounts on-line, and we will implement a suite of electronic services for large businesses that will support real-time interactions such as status inquiries, transfer of credits, and on-line appeals.

Finally, we will link our electronic services to those of other federal departments and levels of government, to contribute to single-window government service delivery for Canadians and Canadian businesses.

2. Account Management Framework: establishing a new capacity to tailor our relationship with a particular client or client group, offering the right mix of services and programs to meet their business needs. For example, we will assign account managers to large businesses to manage their relationship with the CCRA across all agency functions.

Our working relationship with clients will be influenced by their compliance record and business needs.

3. Customized Approach to Compliance: adopting a client-based approach supported by a fully informed and sophisticated risk management framework that will allow us to: target information and services to meet the particular needs of groups of clients; more effectively apply resources and promote compliance overall; and further improve our verification and collection processes. Our working relationship with clients will be enfluenced by their compliance record and business needs.

4. Strengthened Partnerships and Co-operation: accelerating our efforts to create new opportunities for partnerships with interested provinces, territories, First Nations, and other government departments that will reduce duplication and enable single-window delivery of services, thereby reducing costs for both clients and governments. We will also work to forge stronger relationships with our clients, for example by creating a Tax Professionals Advisory Committee to develop more effective ways to work together.

5. Timeliness: enhancing the timeliness of our activities and transactions across the full range of services we provide, from interpretations and rulings to audits and appeals.

6. Transparency, Clarity, and Simplification: clarifying and simplifying our requirements to increase transparency and public trust, and in so doing, to foster compliance. Efforts will include continuing to improve our ability to communicate using plain language and maintaining multiple channels (i.e.,

telephone, Internet, and in-person) for client contact. We will also provide clients with clearer explanations about how and why we make a decision, and we will strengthen our ability to be proactive through outreach activities, among others. For example, we will inform businesses about questionable tax schemes we intend to scrutinize and develop processes that will allow businesses to tell us about novel tax plans or arrangements so we can clarify our position early.

We will provide clients with clearer explanations about how and why we make a decision, and strengthen our support for outreach activities.

7. Workforce Development: supporting our employees by addressing their needs in areas such as hiring, training/learning, and retention; helping them develop a fuller understanding of our client groups and their business needs; and providing more advanced tools and information systems that will help them do their work.

Under *Future Directions*, we will expand our services to improve client satisfaction, particularly by offering a wider range of electronic self-service options tailored to client needs. In 2003-2004 alone, over 20 individual projects are being undertaken with funding commitments of $40 million. These projects will begin delivering efficiencies, but likely not before 2004-2005.

Exhibit 14 in Appendix D sets out the success criteria we will use to measure our performance in the area of *Future Directions*. As for financial context, Table 12 and Table 13 in Appendix C detail the investments by project that we estimate we will make during the planning period for *Future Directions* under our current funding base. Reductions to our funding base that may ensue following the February 2003 Federal Budget may require that adjustments be made to the scope and timing of these commitments.

Reductions to our funding base that may ensue following the February 2003 Federal Budget may require that adjustments be made to the scope and timing of *Future Directions* commitments.

Federal and Provincial/Territorial Relationships

Strengthening and enhancing our relationships with provinces and territories through an accountable, client-focussed approach has been at the forefront of our priorities. While we have made strides over the past three years, realizing continued progress will pose a significant challenge. Today's federal-provincial agenda includes many issues of debate—building new partnerships in this climate is a challenge.

Recently, two specific issues affected the CCRA's relations with provinces and territories. The first, the T3 Trust Accounts issue, caused by an error in our tax accounting system, resulted in significant overpayments to four provinces and initially had a significant impact on their confidence in the CCRA's accuracy. In response, the CCRA launched a comprehensive financial management improvement initiative to address the root cause. A second issue of concern to our partners involves corporate income tax administration, specifically the allocation of income from large multi-jurisdictional firms between provinces and territories. Discussions are well underway to resolve outstanding issues.

Expanding and developing new co-operative relationships with our partners has significant potential to provide Canadians with better service, reduced costs, and increased efficiencies in program administration.

Building and sustaining effective partnerships with the provinces and territories remains a high priority for the CCRA. We will continue to work to demonstrate our readiness to take on the administration of additional provincial and territorial programs, as well as those of other federal departments and agencies, where we have the capacity to maintain high service standards and address partners' concerns. Expanding and developing new co-operative relationships with our partners has significant potential to provide Canadians with better service, reduced costs, and increased efficiencies in program administration.

Over the planning period, we will pursue strategies to develop and expand relationships with our provincial partners. We are expanding our electronic services through the Income Verification Project, which will provide more than 25 provincial and territorial partners with client information via the Internet using file transfer protocol methodology. We are developing business processes to exchange data with Human Resources Development Canada to streamline their administration of federal income security programs for seniors. We will build on the success of our annual reports to the governments of the provinces and territories, with a better accounting to partners on our effectiveness in line with service management framework agreements. We will continue the work on the development of performance evaluation studies in conjunction with our provincial and territorial partners to better measure stakeholder satisfaction for the programs we administer on their behalf.

Exhibit 15 in Appendix D sets out the success criteria we will use to measure the performance of the Federal and Provincial/Territorial Relationships area of this change objective.

Human Resources Reform and Renewal

Change Objective 2

To foster human resources reform and renewal by making the agency's new HR regime fully operational

Our efforts in this area, many of which were initiated when we became an agency and are now well underway, focus on preparing for the retirement of a significant proportion of our workforce in the coming decade, and the need to support significant improvements to our organizational performance. Our priorities are aimed at addressing many of the same challenges currently facing our partner organizations in the Public Service. However, our program of change has foreshadowed and exceeded the Public Service HR modernization initiative in many places.

Our program of change in this area has foreshadowed and in some places exceeded the HR change agenda upon which the Public Service is now embarking.

By 2006, our goal is to have in place an HR system that ensures we have the right people in place at the right time and that our employees are well supported in their professional development and in their workplace. When fully completed, our new HR regime will help increase levels of productivity and generate cost efficiencies, while fostering a forward-looking, adaptable, and client-oriented organizational culture that respects the staffing principles the CCRA adopted when it became an agency.

Over the planning period, we will fully operationalize our new competency-based HR Management System. We will proceed with classification reform by developing a tailored version of the agency Classification Standard for the Programme Administration and Administrative Services groups, converting these two groups into a single Services and Programs group. We will develop a CCRA Organization and Classification Accreditation Program to support our classification program. We will develop a Learning Services Framework and Learning Management System to ensure that 100% of eligible employees have learning plans that are linked to the competencies they are developing. In addition, the system will ensure consistency and relevancy in the planning and evaluation of employee training; contribute to our return on investments in terms of improved performance and cost effectiveness; and, through trend analysis, identify potential solutions to closing organizational competency gaps.

In becoming an agency, we adopted eight staffing principles:

1. Non-partisanship
2. Representativeness
3. Competency
4. Fairness
5. Transparency
6. Efficiency
7. Adaptability
8. Productiveness

Providing effective and efficient compensation services to our employees is a priority for the CCRA. We will implement simpler, standardized processes to enable timely and accurate delivery of pay by putting in place a technology-based compensation service that is integrated across all human resource functions.

We will also continue work on resolving Corporate Administrative System HR data integrity issues to ensure the availability of accurate and reliable HR information that will facilitate measurement and demonstrate results. Although the planning period will see the completion of the HR reforms we initiated when we became an agency, HR innovations will continue as a normal way of doing business in the years to come. We expect that some of the results of this innovation will be positively reflected in Public Service Employee Surveys for the Agency.

Although the planning period will see the completion of the HR reforms we initiated when we became an agency, HR innovations will continue as a normal way of doing business in the years to come.

See Exhibit 16 in Appendix D for the success criteria we will use to measure the performance of this change objective. As for financial context, Table 14 in Appendix C details the investments we have made and will make during the planning period in our Human Resources Reform and Renewal initiatives.

Administrative Reform and Renewal

Change Objective 3

To achieve administrative reform and renewal by having in place policies and practices tailored to meet the needs of the CCRA

Sound financial management and efficient administration are critical to achieving our innovation strategic outcome and being seen as a leading-edge service provider. Business process improvements, revamped transaction tracking systems, tools, and techniques, and updated internal controls all contribute to reducing our administrative overhead and ensuring our resources are allocated to areas of highest priority. By the end of the current planning period, we anticipate that these efforts will have produced at least $50 million in savings from increased productivity and reduced administrative costs. We also anticipate continued savings in the order of $15 million annually thereafter.

We will save at least $50 million initially by increasing our productivity levels and lowering costs. We also anticipate continued savings in the order of $15 million annually thereafter.

Over 50 initiatives are underway to improve service, streamline administration, reduce costs, and modernize our policies and infrastructure. By the 2003-2004 fiscal year-end, we anticipate that most of our Administrative Reform and Renewal initiatives will be fully implemented. In addition, over the planning period we will establish the most appropriate and cost-efficient approach to deliver transactional services such as those dealing with travel, contracting, and accounts payable—this could include moving to a "shared services" delivery model. We will continue to promote e-procurement and the shift from paper-based to electronic channels for internal and public forms and publications. Finally, we will realign our financial and administrative service delivery structure to put more emphasis on continuous improvement, and we will establish service standards that support results-based management.

See Exhibit 17 in Appendix D for the success criteria we will use to measure the performance of this change objective. As for financial context, Table 15 in Appendix C details the investments we have made and will make during the planning period in Administrative Reform and Renewal.

Transparent Management for Results

Change Objective 4

To integrate transparent management for results into the Agency's planning, decision-making, and accountability processes

Our efforts to transform our core business depend heavily on having in place management approaches and systems that support openness in the way we manage our day-to-day operations and allow us to demonstrate results in terms of service quality and organizational efficiency and effectiveness. Already we have significantly advanced our capacity to achieve management change and measure and report on performance by better aligning our key planning, accountability, and performance reporting instruments, namely the *Corporate Business Plan*, *Balanced Scorecard*, and *Annual Report*. We plan to improve our capacity to: link financial planning and budgeting information with information on program and service delivery; understand costs and cost drivers; identify opportunities for

We have significantly advanced our capacity to achieve management change and measure and report on performance.

productivity improvements, such as with Activity-Based Costing; and link business results more directly to client satisfaction by introducing, for example, new client-focussed service standards.

Over the planning period we will continue our efforts to support this change objective in the following four areas:

1. Building a Modern Comptrollership capacity: achieving the culture change necessary to ensure that all CCRA managers, not just financial specialists, integrate comptrollership with daily management practices. We will develop communication products and learning tools to increase managers' awareness and understanding of Modern Comptrollership, and we will use the results of a comptrollership capacity check to develop an action plan that will enable us to achieve the level of comptrollership capacity we are aiming for at the CCRA.

We will continue our efforts to support this change objective by focussing in the following four areas:

1. Building a Modern Comptrollership Capacity
2. Financial accounting and reporting
3. Resource and cost management
4. Results management and reporting

CCRA'S VISION FOR MODERN COMPTROLLERSHIP	
Issues	Risks and opportunities in the CCRA environment are identified and addressed
Decisions	CCRA decision-making is based on timely and integrated financial and non-financial performance data
Staff Co-ordination, Delegation, and Commitment	CCRA staff understand and are committed to fulfilling their role in advancing organizational objectives and priorities
Resources	Optimal resource levels, distribution, and utilization are achieved and maintained
Results	The CCRA achieves its targeted outputs and outcomes
Costs	The CCRA follows the most cost-effective approach to delivering its services and products
Stewardship	Revenues, databases and other assets are safeguarded and protected against loss, misuse, and waste
Stakeholder Confidence and Acceptance	The CCRA explains its plans, activities, and achievements to the satisfaction of key stakeholders

2. Financial accounting and reporting: fully adopting accrual accounting and developing a Financial Management Monitoring Framework, building on the findings of a review initiated by the agency following the discovery of the T3 error

that resulted in overpayments to certain provinces. This Framework will provide the agency and its stakeholders with assurance on the integrity and reliability of revenue and expenditure reporting.

3. Resource and cost management: enhancing managers' ability to analyze the relationships between program spending and results, potentially including the wider application of Activity-Based Costing and by conducting a cost centre review to refine financial coding structures. Data generated by the Activity-Based Costing and Quarterly Budgeting and Reporting exercises in 2002-2003 will be used to produce the financial measures to be included in the Agency's Balanced Scorecard.

4. Results management and reporting: continuing to shift the organization's culture toward risk management by integrating it into management processes, and by developing a corporate risk profile and a common risk and control assessment reporting system. In addition, continued efforts to improve our service standards and embed them in performance agreement contracts and the CCRA's planning, performance, and accountability framework will enhance our performance reporting and enable us to contribute to the government-wide Service Improvement Initiative.

See Exhibit 18 in Appendix D for the success criteria we will use to measure the performance of this change objective. As for financial context, Table 16 in Appendix C details the investments we have made and will make during the planning period in our Transparent Management for Results initiative.

Compliance – Our Core Operations

The change initiatives of our innovation agenda, such as smart border management and expansion of electronic services, are aimed at transforming the way we do business to provide the best possible service to Canadians and businesses. At the same time, day in and day out, we work to continuously improve our core operations—the policies, processes, tools, and systems we already have in place—to meet our second strategic outcome: that Canadians comply with Canada's tax, border, and trade legislation. Here, we continuously seek to increase levels of voluntary compliance while identifying and addressing non-compliance as swiftly as possible where it occurs. Promoting a high degree of voluntary compliance reduces the burden of administering and collecting taxes and duties. Addressing non-compliance helps ensure everyone pays their fair share. It also protects the tax base upon which a wide range of social and economic programs that enrich the quality of life of all Canadians depends.

We take pride in the high overall level of voluntary compliance in Canada—about 95% of all the revenues that are remitted to us are paid and collected without any verification and enforcement activities.

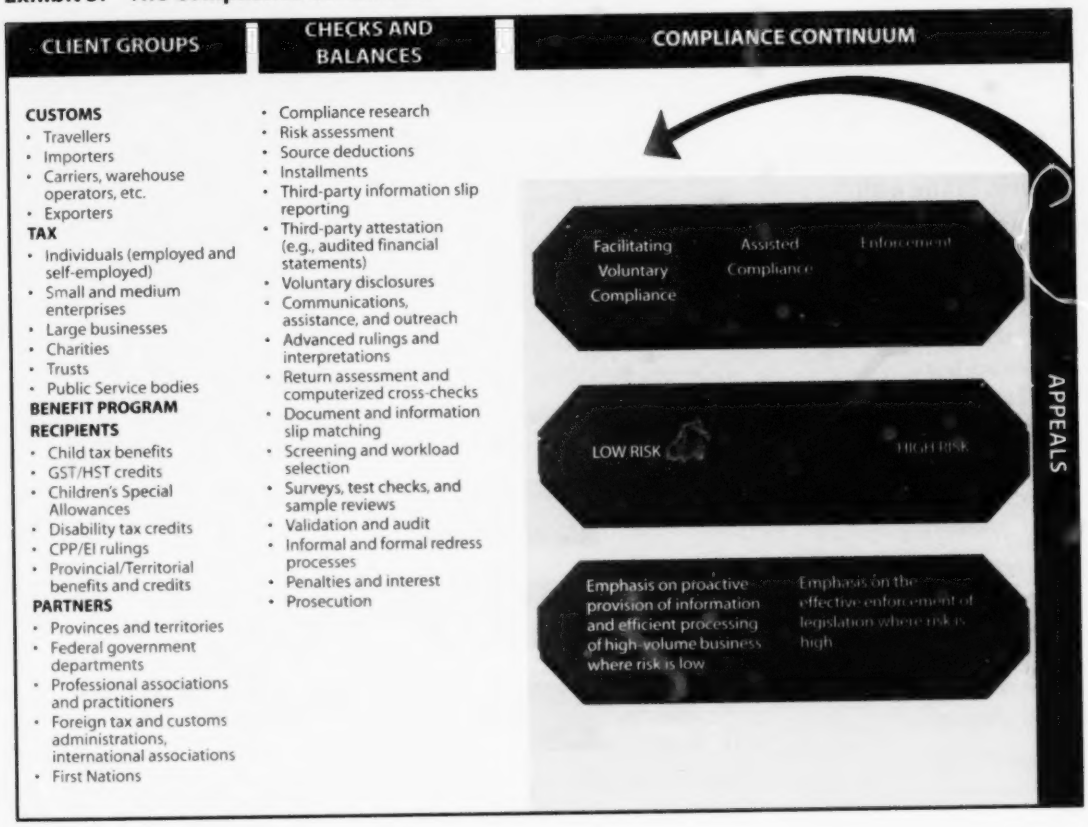
Our compliance work is delivered through five business lines: Customs Services, Tax Services, Appeals, Benefit Programs and Other Services, and Corporate Management and Direction. Activities within each span a continuum from facilitated voluntary compliance at one end to enforcement at the other. Our approach to compliance is based on the belief that most people will voluntarily comply with the law if they are given the right opportunities, information, and tools. We take pride in the high overall level of voluntary compliance in Canada—about 95% of all the revenues that are remitted to us are paid and collected without any verification and enforcement activities. While non-compliance may have many root causes—it may be unintentional, the result of wilful avoidance, intentional misrepresentation, or fraud—we employ a variety of strategies to address it.

The exhibit on the following page provides a schematic of our compliance continuum. It illustrates how we apply our compliance activities according to the risks associated with client behaviour across a wide client base. At one end, we seek to facilitate voluntary compliance

by providing the right information and service at the right time. At the other, we work to address serious compliance risks, such as tax evasion and smuggling, through responsible enforcement backed up by a fair and timely dispute resolution system (i.e., Appeals).

This exhibit also indicates the wide client base we accommodate and the checks and balances we have in place to allow us to plan and deliver our programs in the most effective way possible. The diagram on the following page illustrates the approximate percentage of our resources we plan to dedicate to each type of compliance activity.

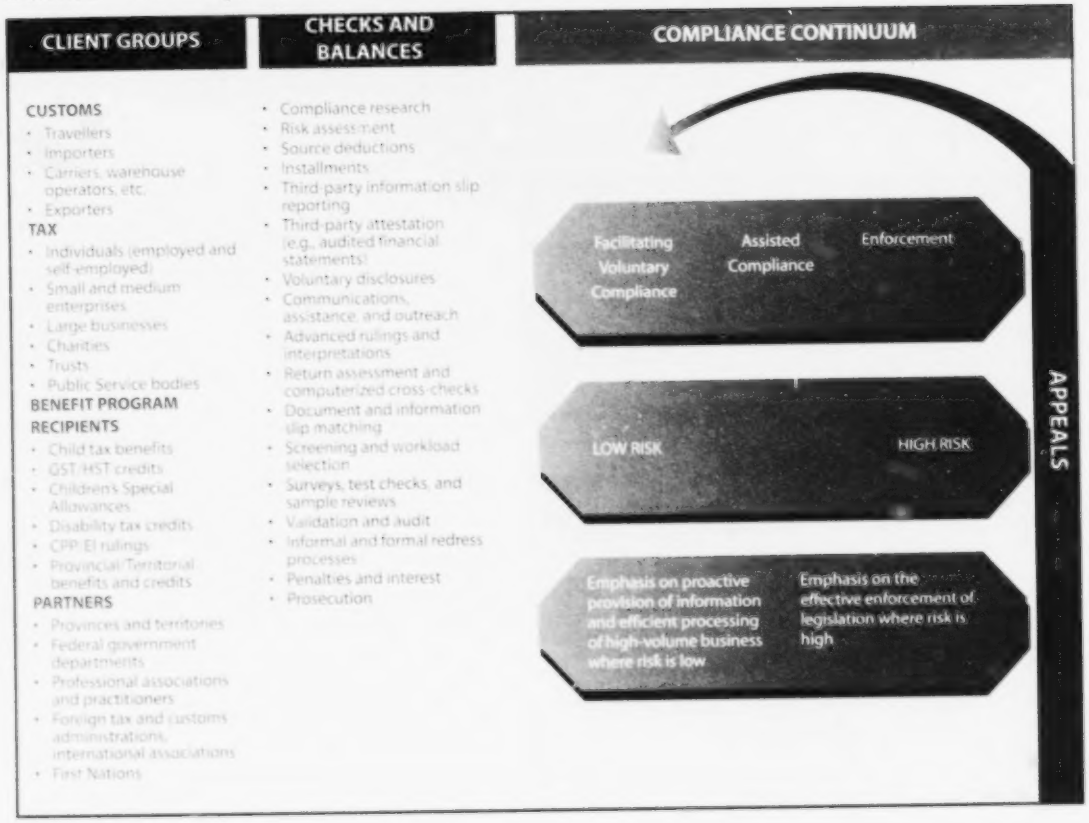
Exhibit 5: The Compliance Continuum



by providing the right information and service at the right time. At the other, we work to address serious compliance risks, such as tax evasion and smuggling, through responsible enforcement backed up by a fair and timely dispute resolution system (i.e., Appeals).

This exhibit also indicates the wide client base we accommodate and the checks and balances we have in place to allow us to plan and deliver our programs in the most effective way possible. The diagram on the following page illustrates the approximate percentage of our resources we plan to dedicate to each type of compliance activity.

Exhibit 5: The Compliance Continuum

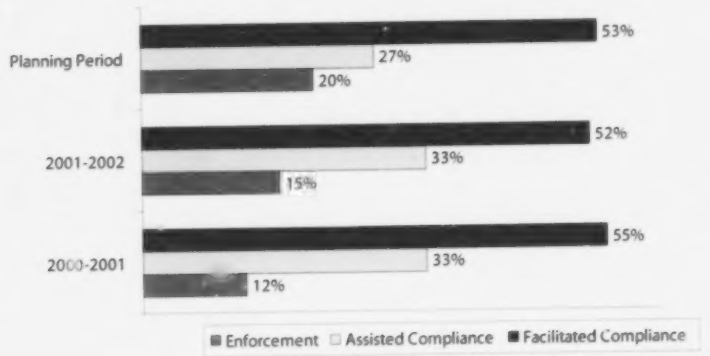


Achieving the right mix of activities along the compliance continuum is not a static exercise, but a dynamic, complex process that requires balancing the rights of clients with protecting the public interest. This process involves applying sophisticated risk management tools so we can identify the greatest risks and shift resources to address them. It also involves an active communications strategy, of which this *Summary of the Corporate Business Plan* is an important part, to ensure that the public understands the elements of our compliance strategy.

Our judgement, based on our experience and the evidence we have, suggests that while it is material, non-compliance in Canada is contained at relatively low levels, in line with prior years and other countries. While it is unreasonable to assume that all wilful non-compliance can be entirely eliminated, when instances are identified, we will continue to work with our partners to ensure that those responsible are brought to task. The following sections identify our planned activities to proactively facilitate and promote voluntary compliance, while identifying and taking action to address compliance risks, thereby preserving the integrity and fairness of the system.

Our judgement, based on our experience and the evidence we have, suggests that while it is material, non-compliance in Canada is contained at relatively low levels, in line with prior years and other countries.

Exhibit 6: CCRA Resources Allocated to the Compliance Continuum



The diagram above shows how the CCRA's resources would be allocated along the compliance continuum if the agency received the full package of its resource requests detailed in this document. These percentages are based on management's best estimates of business line spending on compliance continuum activities.

Tax Services

Our expected outcome in Tax Services is that **Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected**.

Tax Services, the CCRA's largest business line, represents approximately 54% of the agency's proposed $3.7 billion budget for 2003-2004. It assists over 25 million individuals, businesses, trusts, and organizations to meet their obligations under the tax system. Each year, we collect some $300 billion in gross taxes and excise duties on behalf of the federal and provincial governments—the equivalent of about $1.2 billion every working day. We also administer billions of dollars in tax expenditures, such as scientific research and experimental development tax credits, that generate refunds or reduce the amount of tax that would otherwise be owed.

Tax Services compliance operations will be under significant fiscal pressure in the first year of the planning period, due in part to non-recurring significant carryforwards from prior years, internal reallocations from low to higher priority areas, the sunsetting of special funding related to prior-year budget items, and the requirement to absorb the cost of the enhanced technology infrastructure required to accommodate escalating electronic filing targets for T1 individual returns. In addition, the Tax Services business line will manage the impact of an expanding economy and the consequent growth on workload volumes within the existing budget. In this context we face four specific challenges.

1. Maintaining high-quality client services that encourage and facilitate participation in the tax system

The telephone remains the most frequently used means of contact. We answer nearly 25 million telephone calls a year—17 million by staff and some 8 million through our automated touchtone telephone systems. Over the planning period, we will continue to achieve our caller accessibility target of 90%-95% and focus our efforts on meeting our internal performance standard of answering 80% of calls within 2 minutes of entering the queue. We will establish new service standards for telephone services, expanding beyond accounting for timeliness to accuracy and reliability as well.

Ultimately, our goal is to reduce the need for clients to call. More of our clients are choosing the Internet to obtain information from us—our number of Web hits almost doubled to 32 million in 2001-2002. We are introducing a

Key Volumetrics, 2001-2002

- 22.8 million individual, 0.4 million trust, and 1.6 million corporate tax returns assessed; 78,629 charity returns processed
- $297 billion in gross taxes and excise duties collected, including $37.9 billion on behalf of provinces and territories
- 16.4 million client enquiries handled
- 1.4 million employers, approximately 2 million business remitters for GST/HST (excluding Quebec), and several thousand remitters for excise duties and taxes
- 282,974 audits and 3,093 investigations actions completed

wider range of self-serve offerings such as the "My Account" page that will provide information on individual tax and benefit accounts. We will also redesign our Web site to make it more intuitive and easier to use.

Finally, providing impartial and consistent treatment in all our dealings with clients—from assessing penalties to cancellation of interest—demonstrates our commitment to fairness, which encourages participation and promotes confidence. We plan to fully implement a nation-wide fairness monitoring program by 2005-2006.

2. Processing returns in a manner that promotes the timely, accurate, and efficient assessment of taxes owing, the distribution of refunds as appropriate, and the proper updating of account information

Over the planning period, the volume of T1 individual returns we process is expected to continue to grow. However, we will continue to meet our 98% T1 processing standard. To do so, we will need to build the capacity to process 75% of all T1 returns returns electronically using NETFILE, TELEFILE, and EFILE over the next few years (we processed 39% electronically in 2002). However, clients must have confidence in the quality and security of our Internet services before they opt to use them. Meeting the 75% target will require a dramatic change to our program delivery structure to handle the increase and maintain service levels, as well as significant investments in our information technology resources.

With the recent introduction of T2 Internet filing (i.e., corporate returns), we will focus our efforts on meeting our revised service standard for processing these returns—an area we identified was in need of improvement in our *2001-2002 CCRA Performance Report*. Enhancements to our T3 trust returns processing system are also expected to result in improved processing times.

3. Employing an appropriate mix of compliance and enforcement activities to effectively target and address compliance issues

Maintaining an adequate level of coverage is vital to encourage voluntary compliance and maintain the confidence of Canadians that non-compliance is being addressed.

Our audit and review activities are aimed at verifying compliance and addressing cases of non-compliance. Maintaining an adequate level of coverage is vital to encourage voluntary compliance and maintain the confidence of Canadians that non-compliance is being addressed. In our judgement, levels of audit coverage are still below what is required due to delays in "ramping up" to fully productive levels the new resources we received for this purpose in 2000 (e.g., for hiring and training new auditors). One of our key commitments is to increase audit coverage rates for all our

client groups by 2005-2006. In our judgement, material non-compliance is contained at low levels in line with prior years and compared to other countries. We will also continue to advance our understanding of non-compliance, including in specific areas of high risk such as the underground economy, international transactions, and fundraising and other forms of material support for terrorism through the *Charities Registration (Security Information) Act*. To improve our capacity to identify and measure non-compliance, we will fully implement our new compliance measurement framework, including developing a comprehensive set of compliance indicators.

Media attention concerning potential cases of GST fraud has further highlighted the importance of providing information to Canadians to address non-compliance, which in turn helps promote confidence and participation in the system. Over the planning period we will implement enhancements to our business registration process and continue using state-of-the-art compliance tools. In addition, we will issue a report called "Achieving Tax Compliance in Canada" that will provide information on our approach, the results we are achieving, and our plans to improve compliance in the future.

4. Ensuring that the majority of Canadian individuals and businesses continue to participate in the tax system and meet their obligations

The timely collection of overdue accounts is one way we ensure that clients meet their obligations. However, over the past few years outstanding gross receivables have continued to grow in relation to gross revenues. Our immediate challenge is reducing the gap between annual production (i.e., resolving accounts through cash collections and where required, write-offs of accounts) and intake of new debt. Over the planning period, we will take action to limit the rate of growth of accounts receivable, reduce the existing inventory of accounts older than five years, and convert outstanding amounts to cash to avoid jeopardizing timely collection. We will also identify program and technology efficiencies to enable us to improve the timeliness of our collection activities.

Another way to support fair and equitable treatment of clients is to ensure that those who are eligible participate in specific programs that the tax system provides. The Scientific Research and Experimental Development tax credit, for example, is intended to encourage research and

development in Canada, which is critical to our future prosperity as an innovative, knowledge-based economy. Over the planning period, in collaboration with private-sector partners, we will take steps to make this program more accessible to small businesses in Canada.

The following table describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Tax Services.

Exhibit 7: Anticipated Results and Success Criteria for Tax Services

Expected Outcome – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM

Anticipated Results	Success Criteria
Majority of Canadians and businesses participate in the tax system	• Strong levels of filing, remittance, reporting, and registration compliance, generally consistent with the performance of past years

Taxpayers receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	• Meet or exceed our service standards and internal performance targets. For example:
	  • Process 90% of fairness requests related to accounts receivable and trust account programs within 4-6 weeks
	  • Provide technical interpretations to taxpayers within 90 days
	  • Process 80% of applications to registered pension plans within the published timeframes of 60 days for deemed registrations and 180 days for complete review
	  • Process paper T1 returns within 4-6 weeks of receipt and electronic returns (EFILE, NETFILE, TELEFILE) within 2 weeks of receipt
	  • Process GST/HST returns within 21 days of receipt
	  • Process 75% of T2 corporation returns within 50 calendar days and 90% within 90 calendar days
	• Develop service standards for telephone enquiries, adapted from existing internal performance targets, by 2003-2004
	• Overall client satisfaction rating from our annual survey continues to meet or exceed our 71% benchmark result for 2000-2001
	• Continued effectiveness in communicating and implementing legislative changes within required timeframes
	• Increased take-up of alternative electronic information services and reduced caller volumes
	• Implementation of a systematic nationwide fairness monitoring program by 2005-2006
	• Successful implementation of the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) Strategic Business Plan

Processing of returns is accurate, timely, and efficient	• Meet or exceed service standards and internal performance targets, for example:
	  • Process 98% of on-time T1 returns by mid-June
	  • Process paper T1 returns within 4-6 weeks of receipt and electronic returns (EFILE, NETFILE, TELEFILE) within 2 weeks of receipt
	  • Process 75% of current-year T2 corporation income tax returns within 50 days and a further 15% within 90 days
	  • Process 100% of all GST/HST returns within 21 days of receipt
	  • Process 95% of T3 trust returns within 4 months
	  • Process T4 returns filed via the Internet within one business day
	  • Process SR&ED tax credit claims within established service standard timeframes 90% of the time

continued

Exhibit 7: Anticipated Results and Success Criteria for Tax Services (continued)

Expected Outcome – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM

Anticipated Results	Success Criteria

Tax debt is within targeted levels	• Reduce the inventory of older accounts (greater than 5 years) relative to prior years
	• Meet or exceed cash collections commitments to the Government of Canada of $8.4 billion for 2003-2004, increasing to $8.6 billion by 2005-2006
	• Close the gap between the dollar value of production (cash collections, write-offs, and other adjustments) and the intake of new debt
	• Stabilize or prevent further deterioration in the ratio of outstanding receivables to gross revenues
	• As part of a multi-faceted framework for managing accounts receivable:
	  • by 2003-2004, implement a National TI Pool pilot project
	  • by 2004-2005, evaluate year 1 of the pilot project

Compliance behaviour is understood with a view to minimizing areas of non-compliance	• Implementation of the Compliance Measurement Framework by 2004-2005 • Development and implementation of an e-commerce compliance strategy by 2004-2005
Allocation of resources is guided by risk	• Continued effective use of information matching programs to identify discrepancies between amounts reported on tax returns and third-party information reports • Results from validation programs continue to show much higher adjustment rates and average dollar amounts compared to random selections • Results from audit and enforcement programs demonstrate effectiveness in flagging risky returns • Investigations continue to detect proceeds of crime and make referrals, as required, for criminal prosecution • Meet or exceed 2000-2001 benchmark for number of returns and registrations secured through the non-filer program • Meet or exceed anticipated fiscal impact levels
Actively seek legislative changes as required to enhance simplification and minimize non-compliance	• By 2005-2006, implement a formal mechanism for tracking and reporting on legislative issues

continued

development in Canada, which is critical to our future prosperity as an innovative, knowledge-based economy. Over the planning period, in collaboration with private-sector partners, we will take steps to make this program more accessible to small businesses in Canada.

The following table describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Tax Services.

Exhibit 7: Anticipated Results and Success Criteria for Tax Services

Expected Outcome – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM

Anticipated Results	Success Criteria
Majority of Canadians and businesses participate in the tax system	• Strong levels of filing, remittance, reporting, and registration compliance, generally consistent with the performance of past years

Taxpayers receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	• Meet or exceed our service standards and internal performance targets. For example:
	  • Process 80% of fairness requests related to accounts receivable and trust account programs within 120 weeks
	  • Provide technical interpretations to taxpayers within 90 days
	  • Process 80% of applications to registered pension plans within the published timeframes of 60 days for deemed registrations and 180 days for complete review
	  • Process paper T1 returns within 4-6 weeks of receipt and electronic returns (EFILE, NETFILE, TELEFILE) within 2 weeks of receipt
	  • Process GST HST returns within 21 days of receipt
	  • Process 75% of T2 corporation returns within 50 calendar days and 90% within 90 calendar days
	• Develop service standards for telephone enquiries, adapted from existing internal performance targets, by 2005-2006
	• Overall client satisfaction rating from our annual survey continues to meet or exceed our 71% benchmark result for 2000-2001
	• Continued effectiveness in communicating and implementing legislative changes within required timeframes
	• Increased take-up of alternative electronic information services and reduced caller volumes
	• Implementation of a systematic nationwide fairness monitoring program by 2005-2006
	• Successful implementation of the Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) Strategic Business Plan

Processing of returns is accurate, timely, and efficient	• Meet or exceed service standards and internal performance targets, for example:
	  • Process 98% of on-time T1 returns by mid-June
	  • Process paper T1 returns within 4-6 weeks of receipt and electronic returns (EFILE, NETFILE, TELEFILE) within 2 weeks of receipt
	  • Process 75% of current-year T2 corporation income tax returns within 50 days and a further 15% within 90 days
	  • Process 100% of all GST HST returns within 21 days of receipt
	  • Process 95% of T3 trust returns within 4 months
	  • Process T4 returns filed via the Internet within one business day
	  • Process SR&ED tax credit claims within established service standard timeframes 80% of the time

continued

Exhibit 7: Anticipated Results and Success Criteria for Tax Services (continued)

Expected Outcome – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM

Anticipated Results	Success Criteria

Tax debt is within targeted levels	• Reduce the inventory of older accounts (greater than 5 years) relative to prior years
	• Meet or exceed cash collections commitments to the Government of Canada of $8.4 billion for 2003-2004, increasing to $8.6 billion by 2005-2006
	• Close the gap between the dollar value of production (cash collections, write-offs, and other adjustments) and the intake of new debt
	• Stabilize or prevent further deterioration in the ratio of outstanding receivables to gross revenues
	• As part of a multi-faceted framework for managing accounts receivable
	  • by 2003-2004, implement a National TI Pool pilot project
	  • by 2004-2005, evaluate year 1 of the pilot project

Compliance behaviour is understood with a view to minimizing areas of non-compliance	• Implementation of the Compliance Measurement Framework by 2004-2005 • Development and implementation of an e-commerce compliance strategy by 2004-2005
Allocation of resources is guided by risk	• Continued effective use of information matching programs to identify discrepancies between amounts reported on tax returns and third-party information reports • Results from validation programs continue to show much higher adjustment rates and average dollar amounts compared to random selections • Results from audit and enforcement programs demonstrate effectiveness in flagging risky returns • Investigations continue to detect proceeds of crime and make referrals, as required, for criminal prosecution • Meet or exceed 2000-2001 benchmark for number of returns and registrations secured through the non-filer program • Meet or exceed anticipated fiscal impact levels
Actively seek legislative changes as required to enhance simplification and minimize non-compliance	• By 2005-2006, implement a formal mechanism for tracking and reporting on legislative issues

continued

Exhibit 7: Anticipated Results and Success Criteria for Tax Services (continued)

	Expected Outcome – Canadians pay their fair share of taxes and the tax base is protected	
	Anticipated Results	**Success Criteria**

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM	**The right compliance programs are used, are sufficiently resourced, and are effectively delivered**	• Meet or exceed anticipated fiscal impact levels, for example:
		  • Provide for increased revenue of: $143 million in 2003-2004, $188.7 million in 2004-2005 and 2005-2006 through the GST/HST delinquent filer program
		  • Increase revenue by $33.7 million in 2003-2004, $45.8 million in 2004-2005 and 2005-2006 through Employer Compliance Audit Program
		  • Increase review and examination of Employer Withholding accounts to 5% of total Employer Registrants Base
		• Continued participation in audit protocol agreements
		• By 2005-2006, meet anticipated audit coverage levels (to be revised as necessary to account for increased population growth and adjustments in funding):
		  • Large corporations – 60% for large files and 20% for basic files
		  • Small and Medium business – 1.16% for unincorporated businesses and 1.26% for corporate files
		  • GST/HST files – 1.38%

	Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	• Meet resource utilization targets in line with approved funding • Training programs are in place by 2005 to meet the changing skills and knowledge required to deliver on *Future Directions* initiatives

Benefit Programs and Other Services

Our expected outcome in Benefit Programs and Other Services is that **Canadians receive their rightful share of entitlements**.

The income-based benefits that we issue on behalf of federal, provincial, and territorial governments provide vital support to low- and moderate-income families and individuals. Through programs that include the Canada Child Tax Benefit (CCTB), the goods and services tax/harmonized sales tax (GST/HST) credit, as well as 17 provincial and territorial benefit programs, we issue over $11 billion annually in tax-free benefit payments to over 10 million Canadians. In addition, provincial and territorial partners also rely on us to transfer data that helps them properly calculate social assistance, and Human Resources Development Canada engages us to issue rulings for the Canada Pension Plan and Employment Insurance programs.

Planned spending in this business line accounts for approximately 6.0% of the CCRA's $3.7 billion budget. For 2003-2004, planned spending is lower than in 2002-2003, primarily due to a one-time sizeable carryforward from 2001-2002. In the context of reduced funding levels and increasing program pressures, we face five specific challenges.

1. Maintaining strong performance in the timely delivery of benefit payments

Ensuring timely payment of three million CCTB payments each month and nine million GST/HST credit payments each quarter is not automatic. It takes ongoing planning and effort. Over the planning period we will work to sustain our long-standing record of issuing well over 99% of some 67 million benefit payments annually on time. To do so, we will rebuild our core processes over a multi-year period through the redesign of our Individual Credit Determination system, which will include introducing new capabilities such as real-time updating and calculations, and case management tools.

2. Improving our telephone accessibility for enquiries from benefit clients

While we have reached our caller accessibility performance standard of 80% to 85% for CCTB, we have yet to reach this for GST/HST credit telephone enquiries. Over the planning period we will work to improve

Key Volumetrics, 2001-2002

- $7.5 billion to approximately 2.9 million CCTB recipients
- $3 billion to almost 9 million GST/HST credit recipients
- $125 million in Children's Special Allowances
- $386 million in ongoing payments and $389 million in one-time payments under provincial and territorial programs
- 10.3 million telephone enquires handled
- approximately $365 million with respect to over 430,000 severely disabled individuals under the Disability Tax Credit program
- over 73,000 CPP and the EI rulings issued
- maintained over 36 million client records in the Individual Identification database

caller accessibility and call wait times for both these national benefit programs so that 80% of callers who reach our queue can speak to an agent within two minutes. In addition, our strategy is to reduce the need to call in the first place by ensuring clients have access to key information through other avenues during peak call-volume periods. This will include a new Interactive Information Service on our Web site which will provide answers to common benefit enquiries. We will also introduce the "My Account" page to our Web site, which will give recipients a convenient, single point of access for information about their benefit accounts.

3. Maintaining the integrity of the benefit rolls by concentrating our payment validation efforts to ensure program take-up and to mitigate the risk of non-compliance

We will work to ensure that potential benefit recipients know how to access benefits, and we will continue to protect benefit programs from abuse by concentrating our validation efforts in areas of highest risk so that entitled clients get the right amount—no more and no less

Ensuring that payments are not only timely, but also accurate, fosters trust in our administration of benefit programs. Over the planning period, we will work to ensure that potential benefit recipients know how to access benefits, and we will continue to protect benefit programs from abuse by concentrating our validation efforts in areas of highest risk so that entitled clients get the right amount—no more and no less. We will employ more sophisticated risk management approaches to better target high-risk clients for additional review, using our data warehouses and related computer-based profiling tools. We will also implement service standards for payment validation.

4. Ensuring that skilled and knowledgeable staff is in place to handle benefits business

Over the planning period, we will develop additional staffing flexibilities to ensure that the right mix of staff, with the right tools and training, are in place to reach our standards for timeliness, accuracy, and client accessibility.

5. Developing better mechanisms for demonstrating the cost-savings that we can achieve for partners that choose to have CCRA administer programs on their behalf

To win more business from federal, provincial, and territorial partners, we must generate more detailed information on the cost-savings that can accrue to them from using our systems. Progress on the Activity-Based Costing initiative will help us to better estimate the incremental costs of new activities for partners.

The following exhibit describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Benefit Programs and Other Services.

Exhibit 8: Anticipated Results and Success Criteria for Benefit Programs and Other Services

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM

Expected Outcome – Canadians receive their rightful share of entitlements	
Anticipated Results	**Success Criteria**
Program communication and delivery is fair and responsive to recipients' needs	• Review each year the effectiveness of communication tools to promote take-up among potential recipients and inform existing clients about their entitlements • Improve caller accessibility for GST/HST credit calls to meet the 80%-85% internal performance standard • Improve call wait times for both CCTB and GST/HST credit programs • Implement telephone service standards by 2003-2004
Entitled recipients receive timely payments and credits	• Process 99% of all CCTB, GST/HST credit, and associated provincial and territorial payments on time • Meet the 98% service standard for processing CCTB applications on time (achieved 97% in 2001-2002) • Meet the 98% service standard for processing client account adjustments on time (achieved 80% in 2001-2002) • Process 85% of CPP/EI rulings on time (achieved 81% in 2001-2002)
Entitled recipients receive accurate payments and credits	• Meet the 98% internal performance standard for accurate processing of client adjustments • Meet the 98% internal performance standard for accurate processing of CCTB applications
Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	• Develop staffing flexibilities, involving the 839 full-time equivalent employees, to ensure that the right mix of staff, assisted by the right tools and the right training, are in place

Key Volumetrics, 2001-2002

- 102 million travellers (down 8% due to the decrease in travel after September 11, 2001)
- 4.6 million customs examinations (up 31% due to increased vigilance after September 11, 2001)
- 165,441 commercial importers served
- 10.8 million commercial releases processed
  – $343 billion in imports processed
  – $3.3 billion gross import duties collected
  – $21 billion in GST/HST collected
- $460 million in seized goods and contraband
- enforcement of 47 *Special Import Measures Act* (SIMA) findings, which provided protection to $13.9 billion of Canadian production

Customs Services

Our expected outcome in Customs Services is that **Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management**.

We are responsible for administering a range of laws and regulations governing everything from the correct labelling of goods to preventing the abduction of children and combating terrorism. We process millions of travellers and traders entering Canada each year, offering the right information and services to individuals and businesses to assist them in complying with their obligations. As well, we manage risks and provide effective enforcement in a manner that seeks to reduce impediments to the travel and trade that is essential to the health of the Canadian economy.

Over the planning period, the budget for Customs core operations is expected to remain virtually unchanged, averaging some 15.6% of the CCRA's proposed $3.7 billion budget for 2003-2004. As discussed earlier in this Summary, we will be pursuing discussions with the Treasury Board Secretariat to secure separate funding of about $275 million over five years to meet the commitments under the Smart Border Declaration. Notwithstanding, the CCRA faces six specific challenges in delivering Customs core services.

1. Delivering core programs to ensure safe homes and streets for Canadians against a backdrop of escalating threats to the North American community

Over the planning period, we will continue to place a high priority on working in collaboration with other law enforcement agencies in Canada and abroad to share intelligence and best practices to prevent the entry into Canada of drugs and other contraband. We will also develop memoranda of understanding with other federal departments to better identify and respond to environmental threats that include disease, endangered species and hazardous materials. Our participation in international trade negotiations promote a fair, consistent, and stable trade environment. On the front line, we continue to emphasize the Officer Powers Program that has empowered customs officers to arrest and detain persons suspected of a number of *Criminal Code* offences.

2. Maintaining current levels of service without compromising security in spite of increased volumes of trade transactions

Over the planning period, the *Customs Action Plan*, and its risk management principles of self-assessment, advance information, and pre-approval, will continue to guide our efforts to manage increasing volumes of trade transactions without compromising security.

3. Fulfilling commitments laid out in the Smart Border Declaration and 30-Point Action Plan, in spite of long-term funding pressures not included in the funding envelope

In addition to the work we are doing on the development of a cohesive, integrated vision of Customs border management and protection, we will be accelerating efforts to increase security through secure infrastructure, co-ordination, and information sharing. In the first year of the planning period, we will be working with the Treasury Board Secretariat to find ways to manage the resource pressures stemming from the requirement to fulfill Canada's commitments under the Declaration.

4. Developing reliable compliance measures for border and trade issues through the Compliance Improvement Plan process

Over the planning period, we will put in place comprehensive, balanced, and dynamic strategies to ensure responsible enforcement and border protection to increase our efficiency, consistency, and accessibility, while reducing the reporting burden and compliance costs for our clients. The Compliance Improvement Plan divides this work into three sub-areas where we will focus our efforts: border management, including front line issues such as immigration, contraband, and health and safety; Post-Release Verification, which focusses on trade administration priorities such as NAFTA origin requirements, dumping, and countervailing measures; and client service, which is where we foster voluntary compliance through fairness, high-quality information, and efficient and responsive service.

We will put in place comprehensive, balanced, and dynamic strategies to ensure responsible enforcement and border protection to increase our efficiency, consistency, and accessibility, while reducing the reporting burden and compliance costs for our clients

5. Enhancing border compliance through robust risk management and performance measurement

Current methodology for measuring compliance in Customs services is insufficient. Over the planning period, we will undertake further analysis and develop clearer measures to more effectively identify and target areas of non-compliance and measure the success of new initiatives. This will allow us to draw firmer conclusions regarding compliance levels. We will also encourage compliance through client service and education, technology, and a fair and flexible sanctions regime.

6. Ensuring that we have a knowledgeable and skilled workforce in the right place, at the right time

Over the planning period, we will work with customs staff and union representatives to resolve issues identified in the recently completed Job Hazard Analysis such as health and safety concerns, as well as other matters such as job classification.

The following exhibit describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Customs Services.

Exhibit 9: Anticipated Results and Success Criteria for *Customs Action Plan* and Canada – U.S. Smart Border

Expected Outcome – Canadians' health, safety, security and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM

Anticipated Results	Success Criteria

Enhanced enforcement that expeditiously identifies and responds to threats to the security, health and safety of society, and to Canada's economy	• Continue to seize a significant portion (40% to 50%) of all contraband drugs seized in Canada
	• Prompt and appropriate response to all known cases of significant threats to the health, safety and security of Canadians
	  • prevention of the entry of inadmissible persons and prohibited goods
	  • investigations of dumped or subsidized imports
	  • enforcement actions from international threat identification
	• Implementation of Officer Powers at eight ports by March 31, 2004
	• Modernization of memoranda of understanding with key government departments and agencies to allow, among other things, information sharing and intelligence gathering, joint priority setting for compliance improvement and performance reporting, by March 31, 2005
	• Increased examinations and detection of contraband across all major categories

Effective compliance management that enhances personal and economic security, and encourages partnerships and sustained compliance	• Compliance across border programs is above 90% • Develop improved trade compliance data collection mechanisms by March 31, 2004
Responsible services that encourage voluntary compliance and minimize the compliance burden without compromising security	• Overall client satisfaction with Customs services is above 77% benchmark • 95% of service standards are met (e.g., border wait times, release on minimum documentation, Pre-Arrival Review System release)
Certainty and consistency for international trade and travel	• A secure border with the United States that facilitates the movement of low-risk people and goods • Negotiation and implementation of customs procedures and trade policy instruments related to new free trade agreements with Singapore, Central America Four, Free Trade Area of the Americas, CARICOM and the new WTO Round by March 31, 2005 • Through participation in international organizations such as the World Trade Organization, World Customs Organization and Asia Pacific Economic Cooperation, influence international standards for rules on customs tariffs, dumping and subsidy determinations, valuation and origin of goods, admissibility, trade incentives and compliance management
Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	• Recruit 340 Customs officers by March 31, 2004 • Phase II Officer Powers training to 456 customs inspectors by March 31, 2004 • 60% of staff receiving Customs Inspector Recruit Training Program will become inspectors in their first year on staff • Specialized interdiction and enforcement training for 1,200 to 1,500 Customs officers by March 31, 2004

Key Volumetrics, 2001-2002

- 72,826 disputes resolved compared to 85,618 received
- 75,960 of 108,158 requests granted under the fairness provisions
- 4,732 voluntary disclosures received, with related assessments estimated at $230 million
- 75% of redress clients are individual income tax filers, while 6% are commercial importers
- 60% of our clients agreed with our resolution of their disputes

Appeals

Our expected outcome in Appeals is that **Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system**.

Under this business line, the CCRA provides clients with a fair dispute resolution process respecting Canadians' fundamental right to redress in their dealings with the federal government. We review contested decisions in the program areas of income tax, GST/HST/excise tax, trade administration, Customs enforcement sanctions, the Canada Pension Plan, and Employment Insurance. As of March 31, 2002, over $8 billion in taxes and duties was in dispute, by far the major source of redress claims, involving some 78,000 individuals (up substantially from 57,000 in 2001, largely due to challenges to the taxability of interest paid as a result of pay equity settlements). We are responsible for co-ordinating the agency's Fairness initiative and we also administer the Voluntary Disclosures Program, which allows clients to correct past errors or omissions in their tax, duty, and tariff obligations without penalty.

We consider that we have met our expected outcome if reviews of disputes and contested decisions are, and are perceived to be, fair and impartial; clients find our services accessible and are kept informed of the progress of their disputes and requests; disputes are resolved in a timely and consistent manner; and our collective efforts promote trust in our fairness and impartiality, encouraging voluntary compliance.

Appeals is the smallest of the agency's business lines, accounting for approximately 2.6% of the CCRA's $3.7 billion budget. Over the planning period, we face five specific challenges in meeting our expected outcome.

1. Reducing turnaround times

This is the most significant challenge for Appeals. Turnaround times are important because they indicate whether our redress process is responsive and serves the needs of our clients. We have already identified some 130 improvements to decrease long processing times, some of which have been implemented and are having a positive impact. Over the planning period, we will implement the remaining improvements. This will include modifying the Appeals Information and

Reporting Systems (AIRS), our computer-based inventory management system. The new Globus-Case system to be brought on-line in 2003-2004 for tax programs, will facilitate more efficient tracking and reporting of dispute and litigation workloads.

2. Ensuring that the fairness provisions are applied consistently across the agency

We will continue implementing the three-year, agency-wide, fairness provisions monitoring program, which we began in 2002-2003. This will ensure that the fairness provisions resulting from our 7-Point Plan for Fairness, launched in 1999 and now implemented, are being consistently applied and are entrenched in our day-to-day business. We will also take steps over the planning period to reduce the backlog of unprocessed inventory under the popular Voluntary Disclosures Program, in part by securing stable funding and additional staff. Finally, by 2004-2005 we will complete an evaluation of the Fairness Registry, with a view to improving our capacity to capture information on amounts of cancelled and waived penalties and interest.

Implementing the three-year, agency-wide Fairness provisions monitoring plan will ensure that our 7-Point Plan for Fairness is applied and is entrenched in our day-to-day business

3. Practicing effective risk management for dispute and litigation issues

By December 2003, we aim to fully implement a Risk Management Framework, which will improve our capacity to promote the consistent and fair resolution of disputes and litigation within a reasonable time. This will include the development of "complexity factors" to enable us to determine the human and financial resources required for the effective management of files. Our aim is to resolve more cases administratively and for those that do proceed to court, to increase the number resolved in favour of the CCRA.

4. Having in place a sufficient number of skilled and knowledgeable staff to handle Appeals business

Over the planning period, Appeals aims to reduce the staffing shortfall to a level of no more than 5% of authorized funding. This will involve a job classification review to increase recognition of the unique complexities driving our staffing issues.

5. Enhancing accessibility, transparency, and consistency

Improving these aspects of the appeals process promotes confidence in the impartiality and fairness of the CCRA. Over the planning period, we will look at ways to improve our measurement of these aspects of performance, including by conducting a national client satisfaction survey in 2003-2004. This survey will assess client satisfaction in such areas as timeliness, transparency and cost, and will help us identify further opportunities for client-focussed program improvements. We will also begin to accept some disputes filed electronically to enhance the accessibility of the appeals process. We expect to make electronic filing of disputes available in 2003-2004 for the income tax and GST/HST/excise tax programs.

The following exhibit describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Appeals.

Exhibit 10: Anticipated Results and Success Criteria for Appeals

Expected Outcome – Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM

Anticipated Results	Success Criteria
The redress process is transparent, accessible, and fair	• Meet the enhanced 85% service standard for contacting clients who file disputes with a meaningful status update within 30 days of filing • Achieve an overall client satisfaction rating of at least 10% higher than the 1998 survey result
The redress process is timely	• Meet case completion targets established as part of the three-year timeliness initiative
Fairness provisions are applied consistently across the agency	• CCRA monitoring programs confirm that the fairness provisions are being applied consistently agency-wide
Risk management is effective for dispute and litigation issues	• Full implementation of an appeals risk management framework by December 2003 • On average, 90% of all disputes continue to be resolved before reaching the courts (not counting CPP/EI disputes) • The majority of decisions appealed to the courts continue to be resolved in favour of the CCRA • Implementation of new programs for quality assurance and monitoring the consistency in the application of policies and legislation in the decisions on cases, beginning in 2002-2003
Knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time	• Reducing our staffing shortage to a level of no more than 5% of allowed funding

Corporate Management and Direction

Our expected outcome in Corporate Management and Direction is that **performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches**.

In this business line we provide strategic direction and executive oversight for all CCRA programs and services. We provide a range of internal services to employees and managers, from strategic planning, performance reporting, human resources management, public relations, internal audit and evaluation activities, financial and Information Management/Information Technology (IM/IT), to security and procurement, real property management, and telephony systems and networks. In addition, Legal Services provides corporate legal counsel and advisory services. We also deal with access to information requests, and we monitor adherence to privacy legislation to ensure the CCRA is safeguarding sensitive information.

Planned spending in this business line accounts for approximately 21.9% of the agency's $3.7 billion budget for 2003-2004. The largest share of these resources is dedicated to IT (approximately 43% in 2001-2002) followed by corporate and executive services (36% in 2001-2002). In future, we plan to reallocate IT operations and investments to other business lines where appropriate, and through efforts to achieve greater operational efficiency, achieve a better balance of spending between our program and corporate support areas. Over the planning period, Corporate Management and Direction faces six specific challenges.

1. Addressing increasing funding pressures while at the same time ensuring the delivery of programs, services, and innovation commitments

This area will be a major priority for the CCRA in 2003-2004. While we are putting in place measures to address the current funding pressures, and continue to work on horizontal reviews to identify savings for re-investment in our core compliance operations and our innovation agenda, we will explore with the Treasury Board Secretariat the potential for developing a funding framework that will enable greater resource stability in the face of mounting fiscal pressures and workload volumes.

Key Volumetrics, 2001-2002

- Over 200 information technology applications for mission critical systems supported
- Over 50,000 staffing actions processed (acting appointments, lateral transfers, temporary staffing, internal and external staffing), including 4,500 full-time hires
- 30,000 contracts for goods and services issued
- Over 3,100 privacy and access to information requests handled
- Facilities management for more than 750 facilities across Canada provided

2. Strengthening financial and asset management by modernizing our systems and approaches

Over the planning period, we will implement a series of initiatives to address this challenge, including Phase II of the Financial Information Strategy and Activity-Based Costing. We will also implement a system to provide information on the timeliness of the deposit of customs, GST/HST, and excise duties and tax receipts, to allow us to demonstrate how well we are meeting the 24-hour deposit standard.

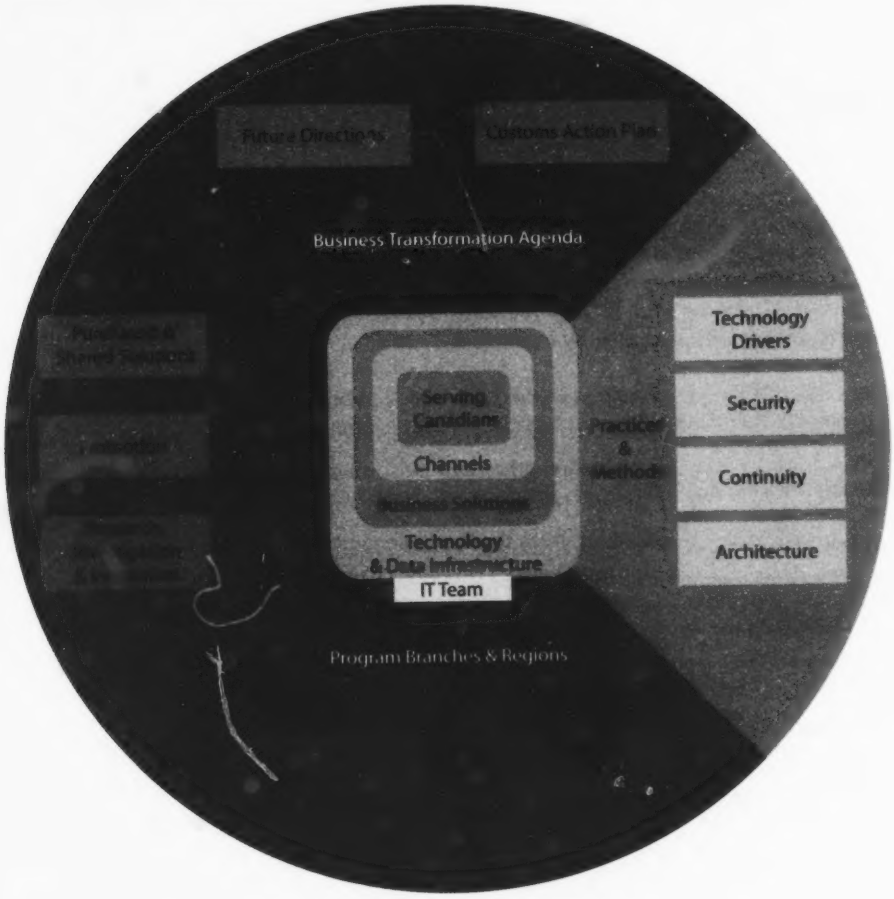
3. Making optimal use of our new flexibilities and authorities in the areas of real property and administration to achieve the potential created with agency status

Guided by the Real Property Business Model, the CCRA will propose a new partnership with Public Works and Government Services Canada (PWGSC) in the first quarter of 2003-2004, to put in place a market-based reimbursement regime for managing the agency's real property portfolio. This would involve a Memorandum of Understanding and a Real Property Service Agreement with PWGSC, with proposed funding to be transferred to the CCRA from PWGSC in April, 2003.

4. Adopting the latest developments in information technology to provide leading-edge electronic service delivery to our clients

The agency's IT Strategic Framework for 2003-2006 shown in the following exhibit, will ensure that the IT initiatives identified throughout this *Summary of the Corporate Business Plan* supports the agency's strategic goals as effectively and efficiently as possible. The Framework has four components that together support our objective to improve service to Canadians and businesses. The four quadrants—Business Transformation Agenda, Practices and Methods, Program Branches and Regions, and External Partners and Relationships, represent the major elements that support the enabling technology the agency needs to deliver the integrated and trusted services required by clients.

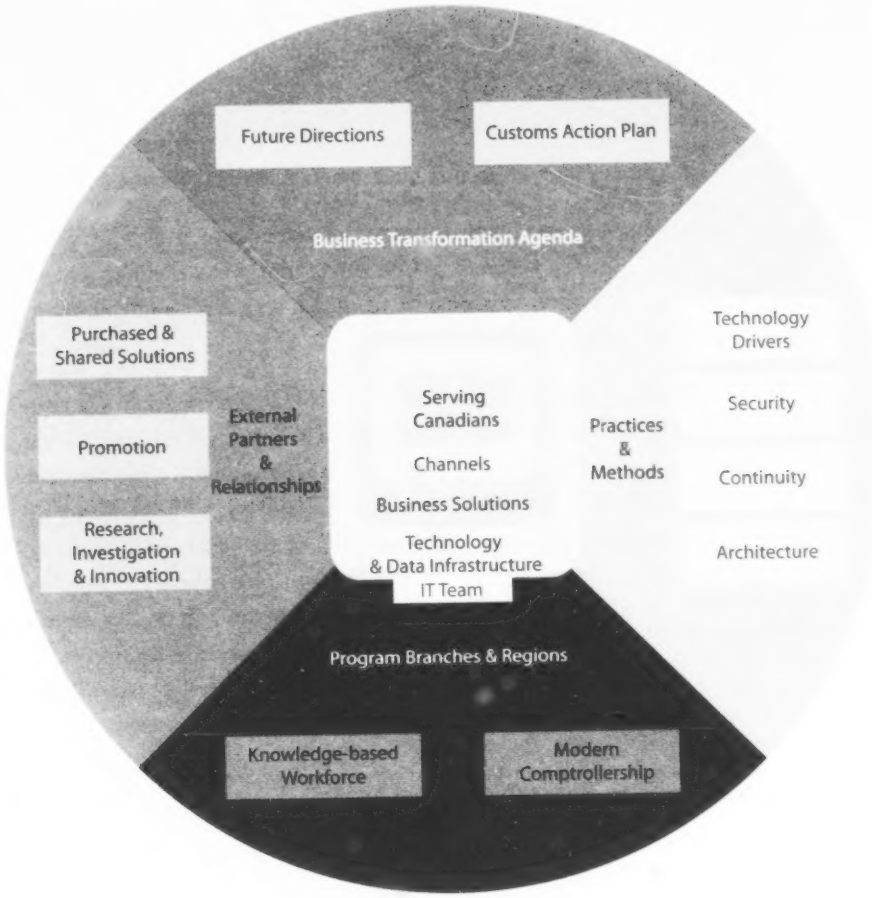
Exhibit 11: IT Strategic Framework



5. Responding effectively to human resources challenges, particularly in the area of workforce demographics and the exercise of our authority in labour negotiations

The performance of our business services and operations depends heavily on our having in place a strong human resources infrastructure. Over the planning period, we will ensure the appropriate recruitment and retention strategies are in place to meet current and future workforce requirements. This will include taking action to achieve representation in our workforce commensurate with the labour market availability of women in professional groups, and reaching a 2.5% national hiring goal for Aboriginal peoples. We will also focus on

Exhibit 11: IT Strategic Framework



establishing a work environment that is more conducive to the use of both English and French, and ensuring that managers and employees are fully aware of their linguistic rights and responsibilities in the workplace. Another priority will be ensuring that the impact of our collective bargaining strategies on salaries and benefits is identified and well understood. Unions will continue to be consulted and informed on all key issues affecting their membership on a regular basis at all levels.

6. Meeting Canadians' expectations for transparency by providing quality, accurate, and timely information while protecting our clients' information by treating it with the confidentiality it requires under legislation

Progress in this area builds public confidence in our organization and promotes voluntary compliance. Over the planning period, we will further strengthen our performance reporting to Canadians achieved in our last *Annual Report*, with higher-quality performance information resulting from the implementation of our Balanced Scorecard. We will also implement a modern IT infrastructure solution to handle the increasing volume of access to information and privacy requests. We will work to maintain a "B" grade from the Information Commissioner, which represents over 90% of requests processed within legislated timeframes.

The following exhibit describes the anticipated results and success criteria we will be using for the planning period that are critical to achieving our expected outcome for Corporate Management and Direction.

Exhibit 12: Anticipated Results and Success Criteria for Corporate Management and Direction

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM

Expected Outcome – Performance of our business services and operation is maximized through modern and innovative management approaches

Anticipated Results	Success Criteria
Canadians' desire for transparency in public administration is addressed while protecting the confidentiality of client information	• Continued public recognition as a trusted organization for electronic information channels • We will meet our internal standard of maintaining a ratio of 10% or less of well founded complaints (as assessed by the Information and Privacy Commissioners) against *Access to Information Act* and *Privacy Act* requests received for the fiscal year • Sustained performance of at least 90% compliance with the statutory time requirements of the *Access to Information Act* and *Privacy Act* • Continued positive assessment from the Auditor General on reporting our performance in the *Annual Report* • The agency's *Summary of the Corporate Business Plan* and *Annual Report* are made available electronically to Canadians within 30 days following their tabling in Parliament
Sound financial and treasury management	• The Board of Management is satisfied with the accuracy and relevance of the CCRA's quarterly budgets • Deposit 98% of all revenues received within 24 hours of receipt • A monitoring and control framework to enhance management assurance on the integrity of revenue reporting will be developed by August 31, 2003, and prompt action will be taken to correct issues affecting revenue reporting as they arise • Continued funding of the Asset Management Plan and Investment Plan at no less than 7% of CCRA's gross budget • Service standards relating to financial management are established by 2004 and performance is monitored against these standards thereafter
Operational excellence in the provision of internal services and support	**Finance and Administration** • Meet at least 80% of the targets approved in the CCRA Sustainable Development Strategy • By April 1, 2003, a Real Property Services Agreement (RPSA) will be proposed to support the principles of the MOU for the CCRA-PWGSC partnership, followed by continual refinement and broadening over fiscal year 2003-2004 • An approved Emergency Management Strategy (EMS), including an Emergency Management Policy is in place by April 2003 **Public Affairs** • Internal service standards for both ministerial correspondence and provision of Question Period responses (requested by the Minister's Office) are met • agency business lines are well supported in the delivery of information to Canadians as measured by the annual client survey **Information Technology** • Availability and reliability of existing IT systems achieved as per service level agreements • Development of new IT systems meeting client requirements

continued

Exhibit 12: Anticipated Results and Success Criteria for Corporate Management and Direction (cont'd)

Expected Outcome – Performance of our business services and operation is maximized through modern and innovative management approaches

MANAGING THE COMPLIANCE CONTINUUM

Anticipated Results	Success Criteria
Operational excellence in the provision of internal services and support (continued)	**Human Resources** • Service delivery model for resourcing, including service standards, is implemented by March 31, 2004 • Classification service standards are in place by April 1, 2004, and ready for implementation in 2004-2005 • CCRA representation rates for Employment Equity groups meeting or exceeding the targets identified in the 3-Year Strategic Direction that will reflect the new labour market availability rates from the 2001 Census • Increased bilingual capacity of the executive cadre and managers, and employees providing external services • 80% of executive vacancies filled in less than three months • Future competency-based processes will reduce management effort, i.e. assessment time by 50% • 60% of Management Development Programs graduates working at or above their targeted level • The needs identified in the EX Succession Plan are met • Target investment in employee learning set at 6% of salary expenditure **Legal Services** • Business Lines are well supported by corporate legal counsel and advisory services
Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	• Medium and long-range internal workforce demographic analysis result in appropriate recruitment targets and strategies being set by April 2004 and reflected in annual HR plans • 100% of eligible employees have individual learning plans • 90% of employees with performance expectations are assessed as meeting or exceeding their expectations • FTE utilization reflects CCRA plan

Conclusion

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) wants to provide better service to Canadians. In fact, that is the reason for our move from department to agency three years ago. Being an agency places us in a better position to design a way of doing business that will significantly improve the services we provide. Our mission, however, remains to promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation.

As described in this *Summary*, compliance and innovation will continue to drive our agenda. Over the planning period, we will apply a mix of enforcement and facilitation activities depending on the level of risk involved and, in the process, continue to achieve high overall levels of compliance.

We will also continue to take advantage of our agency flexibilities and move forward with our sweeping program of change—focussing on: human resources reform and renewal, administrative reform and renewal, and transparent management for results. Business transformation will remain our number one objective, as we find and introduce new technologies and approaches to provide Canadians with processes that are fair, accessible, and affordable.

Besides delivering on our mission and moving ahead with innovation, we must also respond to many different pressures and challenges as outlined in this *Summary of the Corporate Business Plan*. This will involve working closely with the Treasury Board Secretariat to explore longer-term funding solutions that will allow us to deliver on our mission while meeting new requirements.

We are also committed to strong and responsible management of our own resources—reassessing and reprioritizing our commitments as set forth in this *Summary of the Corporate Business Plan*, reallocating resources as required and in consultation with the Treasury Board Secretariate, and implementing our innovation initiatives at a pace and rate that reflects government wide priorities and overall affordability.

Concluding Remarks by the Commissioner

The CCRA's transition from government department to agency in November 1999 was all about injecting fresh thought and innovation into the way we operate and provide service to Canadians. Looking back, I am overwhelmed by how far we have come and how much we have accomplished in three short years. We embarked on a sweeping program of change to transform our business, keeping step with changes in technology, business and management practices, government priorities, and Canadians' expectations. And along the way, we have been recognized for our innovations and our commitment to service excellence.

With this year's *Summary of the Corporate Business Plan 2003-2004 to 2005-2006*, the Honourable Elinor Caplan, sets out our direction for the next three years. With the Minister's continued leadership and vision for the future, we will remain true to our course and achieve concrete results for Canadians. The Board of Management is also making a vital contribution - overseeing the organization and management of the CCRA, and bringing the client perspective into the way we plan and deliver our programs and services.

Our success in transforming our organization and responding effectively to the many challenges we face, depends in large part on our people—from my colleagues on the Agency Management Committee who set our plans in motion, to front line staff who serve Canadians daily. Indeed, we have a dynamic team who has consistently demonstrated their commitment to the highest standards of service delivery and management excellence.

I have every confidence that in working together we will meet the challenges of the future and build an organization that is recognized and respected for its integrity, fairness and innovation in administering and delivering high-quality services to Canadians.

Rob Wright
Commissioner, Canada Customs and Revenue Agency

Appendices

Appendix A: Board of Management A-1

Appendix B: CCRA's Organizational Structure B-1

Appendix C: Detailed Financial Information C-1

1. CCRA Financial Perspective
2. Agency Planned Spending
3. Sources and Planned Application of Funds
4. Innovating for the Future
5. Asset Management Plan

Appendix D: Anticipated Results and Success Criteria—Innovating for the Future D-1

Appendix A: Board of Management

Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management
Corporate Director
Montréal, Quebec

Camille Belliveau
Senior Consultant (self-employed)
Shediac, New Brunswick

Esmail Bharwani
Senior Business and Tax Consultant
Calgary, Alberta

L. Bernice Buckle
Small Business Owner/Operator (retired)
Corner Brook, Newfoundland

Calvin H. Buss
Office Managing Partner
Deloitte & Touche LLP
Winnipeg, Manitoba

W. Grant Hinchey
Chairman and CFO
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife, Northwest Territories

Linda Yvonne Ivany
Director of Finance
Atlantic Region (retired) KPMG LLP
Halifax, Nova Scotia

Frédéric Kieffer
Chartered Administrator & Consultant
Montréal, Quebec

James L. MacPhee
Managing Partner
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague, Prince Edward Island

Susan I. Paish
Managing Partner
Fasken Martineau
Vancouver, British Columbia

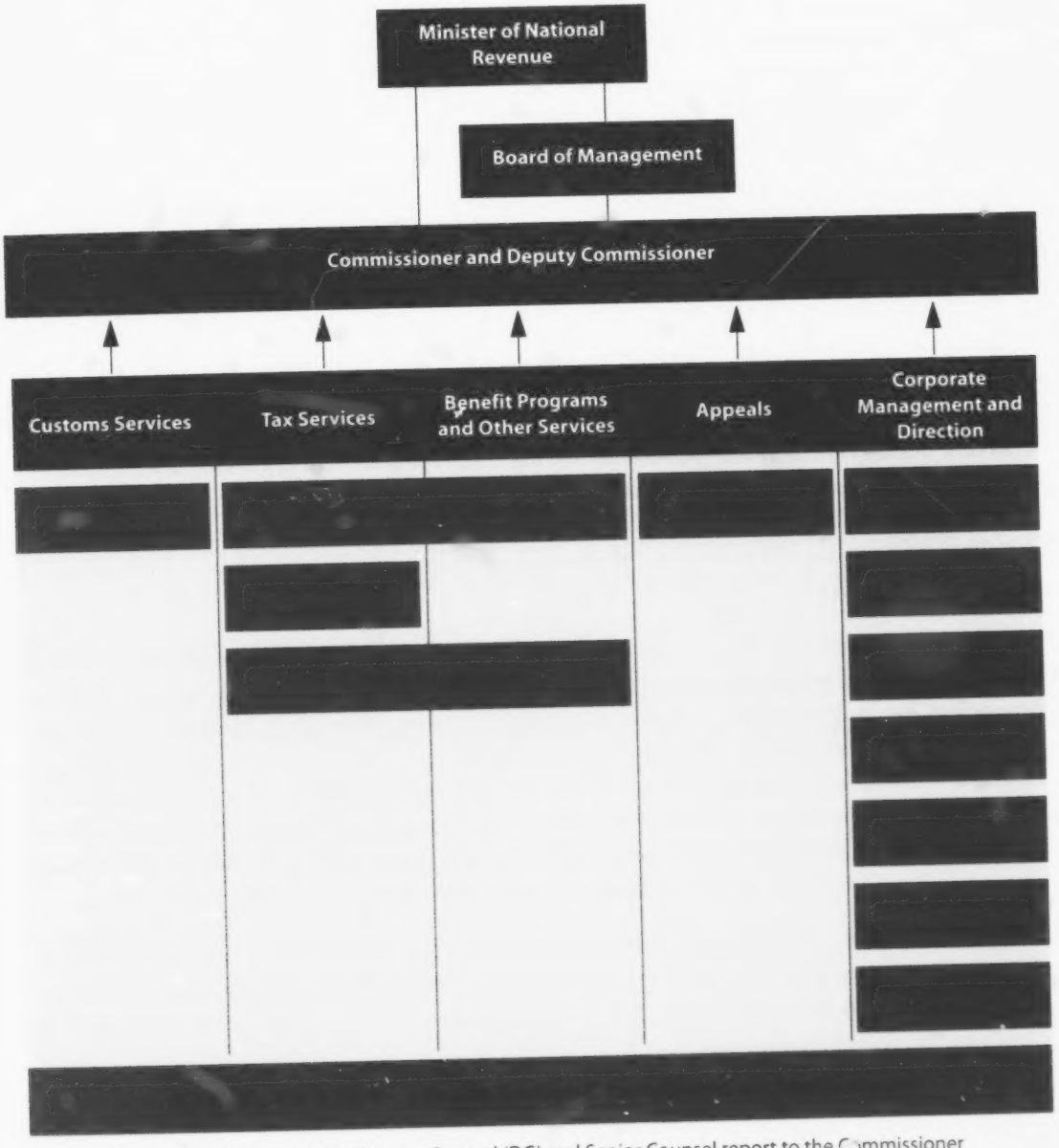
Stephen E. Rudin
Executive Director
Alzheimer's Society of Canada
Toronto, Ontario

Brock Smith
Public Affairs Consultant
Toronto, Ontario

Rob Wright
Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency
Ottawa, Ontario

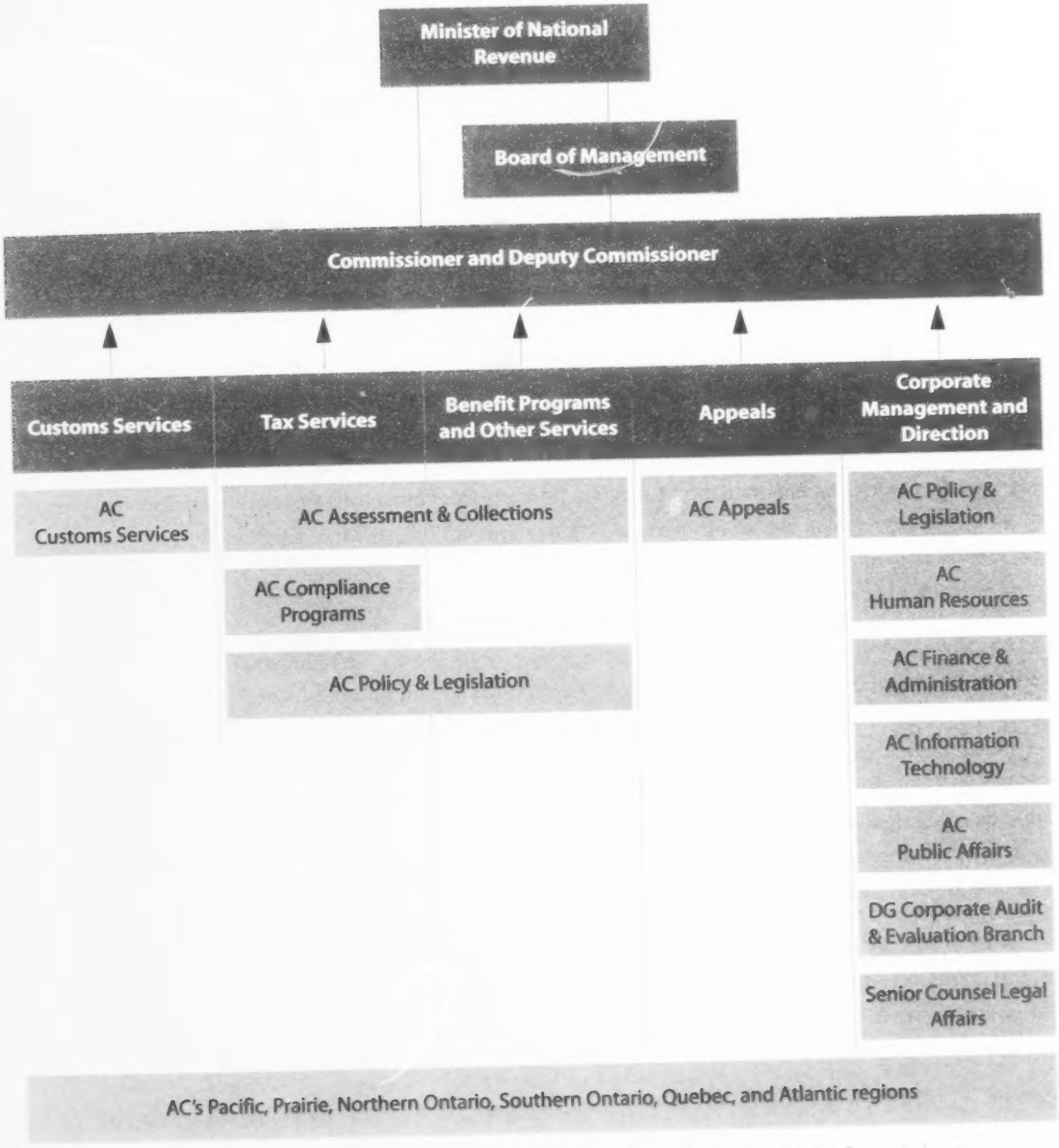
Note: At the time of completion of this document, there were two vacancies on the Board of Management.

Appendix B: CCRA's Organizational Structure



Note: Assistant Commissioners (AC), Director General (DG) and Senior Counsel report to the Commissioner

Appendix B: CCRA's Organizational Structure



Note: Assistant Commissioners (AC), Director General (DG) and Senior Counsel report to the Commissioner.

Appendix C: Detailed Financial Information

1. CCRA Financial Perspective

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) is a diverse and complex organization that employs almost a quarter of Canada's public service. Our mission is to promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation. We are this country's largest public service provider and, in fulfilling our mission, we touch the lives of more Canadians on a daily basis than any other public organization.

Last year alone, we collected close to $300 billion in revenues. We assessed and processed 23 million individual and trust tax returns and 1.6 million corporate tax returns. We delivered some $10 billion in benefit and credit payments to over 10 million Canadian households. We cleared approximately 102 million travellers entering Canada and 10.8 million commercial transactions through our customs processes. Indeed, we play an important role in promoting the social and economic well-being of Canadians.

Innovating for the future enables the CCRA's business operations to remain in step with the needs of our clients, which in turn promotes client satisfaction. Innovation also supports our capacity to establish more productive ways of doing business and to reduce our internal and administrative costs. It is key to fully leveraging the capacity of our systems and enabling the CCRA to deliver a greater range of services on behalf of the provinces and territories to help reduce overall government cost to taxpayers. The *Future Directions* initiative also represents a significant investment, one that will be closely managed to ensure its success at a pace that is consistent with government-wide priorities.

Indeed, managing a comprehensive set of programs while advancing our impressive change agenda is a huge undertaking that requires strategic investment planning and sound and prudent fiscal management. Over the planning period, the challenge will be even greater—in light of projected increases in workload volumes and new border security commitments such as the Smart Border Declaration. In addition, we plan to manage the impact of an expanding economy and consequent growth in workload volumes, particularly in Tax Services, within the CCRA's existing budget framework. We also plan to deliver on our innovation commitments, both in terms of business transformation and management reforms, within that same framework. To do both, we will continue to exercise sound stewardship while exploring additional opportunities for resource reallocation.

The Treasury Board Secretariat (TBS) has embarked on an exercise, the main objective of which is to review government programs and identify areas for financial streamlining and efficiency gains. Although the precise impact of this exercise on the CCRA's funding base is unknown at this time, any further reductions will result in additional pressure on our resource base.

In line with the above TB process, the agency has initiated a series of 17 horizontal reviews to identify streamlining and efficiency opportunities. Savings realized from these reviews will assist in dealing with government-wide priorities such as the TB reallocation exercise, and the management of internal pressures such as *Future Directions*.

The agency continues to make strides in advancing an enhanced resource management framework. We have embarked on enhancements to our budgeting processes, including initiatives such as Quarterly Budgeting and Activity-Based Costing.

Over the past year, we have introduced Quarterly Budgeting and Reporting to strengthen our financial monitoring and reporting processes. This provides our managers with better financial information to improve their management of programs, and it strengthens our ability to review and analyze relationships between performance and resources.

Our Activity-Based Costing initiative will improve the accuracy of costing information we generate relating to activities, processes, outputs, and client groups. It will also promote better understanding of what drives the agency's costs, enabling better decision-making. The Activity-Based Costing initiative will also integrate financial and non-financial information to provide the cost dimension for initiatives such as the Balanced Scorecard and external service standards.

This appendix provides a picture of our $3.7 billion resource base, including the size and nature of our multi-year planned spending. It also presents a profile of our innovation investments that are funded from the CCRA's Investment Plan and core operations and an overview of our Asset Management Plan.

Through strong and responsible fiscal management and stewardship, we are confident that we can deliver on our commitments. However, we also recognize the need for additional resources to support the expanding role of our Customs Services, and we have already initiated discussions with TBS to find a funding solution.

2. Agency Planned Spending

The following Agency spending profile details our planned spending for the 2003-2004 to 2005-2006 planning period. While our overall budget is relatively constant, the funds available for core operations are actually decreasing, if we consider unfunded pressures and our inovation initiatives.

Table 1: CCRA's Financial Spending Profile

(thousands of $)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Operating Budget	2,688,527	2,719,486	2,781,804	2,807,259
Carry Forward from 2001-2002 to 2002-2003	178,096			
Investment Plan	194,600	141,700	111,800	111,800
Asset Management Plan:	179,661	156,929	150,946	143,001
Other Operating	23,840	23,349	23,349	23,349
Major Capital Budget	253,769	284,208	297,726	305,726
Grants and Contribution	513,941	484,248	492,731	494,360
Employee Benefit Plans	36,809	34,076	34,450	34,636
Respendable Revenue	(140,889)	(140,889)	(140,889)	(140,889)
Revenues Credited to the Vote				
Total Planned Spending	3,928,354	3,703,107	3,751,917	3,779,242
Total FTEs per Main Estimates	48,197	48,353	48,568	48,536

3. Sources and Planned Application of Funds

Table 2: Agency Planned Spending

(thousands of $)	Forecast 2002-2003[1]	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Business Lines				
Customs Services	668,585	576,948	574,631	573,327
Tax Services	2,153,679	2,058,821	2,082,608	2,085,733
Benefit Programs and Other Services	231,805	224,478	229,622	238,018
Appeals	99,822	100,674	102,252	102,926
Corporate Management and Direction	867,722	842,247	868,649	880,799
Budgetary Main Estimates (gross)	4,021,613	3,803,168	3,857,762	3,880,803
Less: Revenues Credited to the Vote	140,889	140,889	140,889	140,889
Total Main Estimates	3,880,724	3,662,279	3,716,873	3,739,914
Adjustments				
Collective Agreements	48,516	38,167	32,554	32,554
Market Access for Least Developed Countries	916	3,068	2,877	2,987
Funding to implement the revised *Canadian Environmental Assessment Act*	0	51	34	31
Modernizing Customs and Trade Administration	0	0	0	4,172
Public Security and Anti-Terrorism				
Justice	(469)	(458)	(421)	(416)
PWGSC	(1,333)	0	0	0
Planned Spending	3,928,354	3,703,107	3,751,917	3,779,242
Less: Non-Respendable Revenue	172,732	174,992	177,281	179,608
Respendable Revenue pursuant to *CCRA Act*	36,809	34,076	34,450	34,636
Plus: Cost of services received without charge	446,000	510,318	517,142	518,100
Net cost of Program	4,164,813	4,004,357	4,057,328	4,083,098
Full Time Equivalents (Main Estimates)	48,197	48,353	48,568	48,536

1. 2002-2003 Forecast includes Supplementary Estimates A and B and a carry forward from 2001-2002.

Table 3: Agency Summary – Part II of the Main Estimates

Vote	(thousands of $)	Main Estimates 2003-2004	Main Estimates 2002-2003
	Canada Customs and Revenue Agency		
1	Operating Expenditures	2,843,083	2,635,462
5	Capital Expenditures	23,349	23,349
10	Contributions	137,208	110,326
(S)	Minister of National Revenue – Salary and Motor Car Allowance	67	65
(S)	Spending of Revenues Received Through the Conduct of its Operations Pursuant to section 60 of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*	34,076	24,888
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	477,496	431,668
(S)	Children's Special Allowance Payments	147,000	138,000
	Total Agency	**3,662,279**	3,363,758

Table 4: Agency Summary - Standard Object of Expenditure

(thousands of $)		Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Personnel					
Salaries and Wages		2,569,774	2,421,292	2,463,710	2,471,647
Contributions to Employee Benefit Plans		513,941	484,248	492,731	494,360
	Sub Totals	3,083,715	2,905,540	2,956,441	2,966,007
Goods and Services					
Transportation and Communications		200,674	184,131	179,576	182,422
Information		7,156	6,566	6,403	6,505
Professional and Special Services		191,529	175,741	171,393	174,112
Rentals		13,079	12,001	11,704	11,890
Purchased Repair and Maintenance		85,923	78,840	76,889	78,109
Utilities, Materials, and Supplies		68,059	62,449	60,904	61,870
Other Subsidies and Payments		21,115	710	693	704
Acquisition of Machinery and Equipment		120,384	110,461	107,728	109,437
	Sub Totals	707,919	630,899	615,290	625,049
Capital					
Acquisition of Land, Buildings, and Works		23,840	23,349	23,349	23,349
Transfer Payments					
Grants (Statutory Payments)		138,000	147,000	154,000	162,000
Contributions		115,769	137,208	143,726	143,726
	Sub Totals	253,769	284,208	297,726	305,726
Gross Planned Spending		4,069,243	3,843,996	3,892,806	3,920,131
Less: Revenues Credited to the Vote		140,889	140,889	140,889	140,889
Net Planned Spending		3,928,354	3,703,107	3,751,917	3,779,242

Table 5: Agency Summary – by Business Line

Budget ($M)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Business Line				
Customs Services	669.7	578.6	576.3	579.2
Tax Services	2,087.6	1,995.4	2,019.6	2,022.7
Benefit Programs and Other Services	231.5	224.2	229.3	237.7
Appeals	94.3	95.2	96.7	97.4
Corporate Management and Direction	845.3	809.7	830.0	842.2
Net Planned Spending	3,928.4	3,703.1	3,751.9	3,779.2

Table 6: Details of Major Capital Project Spending by Business Line

(thousands of $)	Current Estimated Total Cost	Forecast to March 31, 2003[1]	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Future Years' Requirements
Customs Services Business Line						
Construction Projects [2]						
Aldergrove, B.C.	9,935			1,233	5,399	3,303
Andover, N.B.	5,761	1,033	1,500	3,228		
Armstrong, Quebec	7,076	758	3,766	2,552		
Clarenceville, Quebec	750	113	637			
Coutts, Alberta [3]	27,762	25,677	2,085			
Coutts – Land, Alberta	3,000	2,403				597
Coutts – Animal Inspection, Alberta	1,650	1,650				
Douglas, B.C. [3]	25,015	2,688	4,500	6,732	6,128	4,967
Emerson East–Lynn, Manitoba	500	5				495
Kingsgate, B.C.	7,433			1,000	4,433	2,000
Osoyoos, B.C.	17,030	16,748	282			
Standstead Route 55 (Rock Island), Quebec [3]	12,500	742	5,165	3,904	2,689	
Feasibility Studies	1,584	1,584				
Design Templates	300	28				272
Miscellaneous Projects/Post Occupancies	413	413				
New Initiatives/Replacements	714		714			
Sub Totals:	121,423	53,842	18,649	18,649	18,649	11,634
Health and Safety Projects	20,656	12,420	1,645	1,645	1,645	3,301
Other Projects	38,358	9,902	3,055	3,055	3,055	19,291
Total Spending Planned for Major Capital Projects	180,437	76,164	23,349	23,349	23,349	34,226

1. Total Spending (all years) to March 31, 2003.
2. The following projects have been completed as of March 31, 2002: Emerson West Lynn, Man.; Little Gold Creek, YT; Nelway, BC; and Rigaud, Quebec.
3. Indicates that the Current Estimated Total of the project has been revised in the current fiscal year.

Table 7: Summary of Transfer Payments

(thousands of $)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Grants				
Benefit Programs and Other Services				
Children's Special Allowance Payments	138,000	147,000	154,000	162,000
Tax-free monthly payments made to agencies and foster parents who are licensed by provincial or federal governments to provide for the care and education of children under the age of 18 who physically reside in Canada and who are not in the care of their parents. CSA payments are equivalent to Canada Child Tax Benefit payments. CSA payments are governed by the Children's Special Allowances Act which provides that this allowance be paid out of the Consolidated Revenue Fund.				
Contributions				
Tax Services	115,229	137,026	143,726	143,726
Contributions to the Province of Quebec in Respect of the joint administration costs of federal and provincial sales taxes.				
Under the GST Agreement, Quebec administers the GST within its territory in compliance with national standards, with specific terms and conditions signed by both the CCRA and the ministère du Revenu du Québec (MRQ).				
The MRQ receives a compensation not exceeding what Canada would incur if the GST were administered by the CCRA. Compensation is calculated annually according to a formula agreed upon in the GST agreement.				
Contributions to the Canadian Home Builders' Association to support the "Get It in Writing!" consumer information campaign	540	182	0	0
Total Contributions	115,769	137,208	143,726	143,726
Total Transfer Payments	253,769	**284,208**	297,726	305,726

Table 8: Respendable Revenue

(thousands of $)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Pursuant to the *CCRA Act*				
Refunds of previous years' expenditures	992	922	852	852
Refunds of previous years' contributions	2,254	0	0	0
Sales of goods and services	1,997	1,797	1,797	1,797
Services of a regulatory nature	6,776	6,876	6,976	6,976
Services of a non-regulatory nature	26,536	26,167	26,567	26,793
Sales of goods and information products	66	66	66	66
Other fees and charges	40	40	40	40
Sub Totals	38,661	**35,868**	36,298	36,524
Less: Amounts recovered on behalf of Other Government Departments	1,852	**1,792**	1,848	1,888
Total – Pursuant to the *CCRA Act*	36,809	**34,076**	34,450	34,636
Revenues Credited to the Vote				
Canada Pension Plan	63,676	63,676	63,676	63,676
Employment Insurance	77,213	77,213	77,213	77,213
Total – Revenues Credited to the Vote	140,889	**140,889**	140,889	140,889
Total Respendable Revenue	177,698	**174,965**	175,339	175,525

Table 9: Non-respendable Revenue

(thousands of $)	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Refunds of previous years' expenditures	100	102	103	105
Adjustments to prior year's payables	1,124	1,153	1,181	1,211
Sales of goods and services	287	292	297	302
Other fees and charges	332	337	342	347
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	127,454	129,366	131,307	133,276
Interest and penalties earned on revenues	17,318	17,578	17,841	18,109
Other non-tax revenues	26,117	26,164	26,210	26,258
Miscellaneous				
Total Non-Respendable Revenue	172,732	174,992	177,281	179,608

Table 10: Net Cost of Program for the Estimates Year

(millions of $)	Total
Planned Spending	**3,703.1**
Plus: Services Received Without Charge	
• Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)[1]	257.1
• Employer's Share of Employee Benefit Costs and Insurance Premiums Provided by Treasury Board Secreteriat	181.4
• Legal Services provided by Justice Canada	65.1
• Audit Services by the Office of the Auditor General	4.0
• Workers' Compensation Benefits coverage provided by Human Resources Development Canada	2.7
Total Services Received Without Charge	510.3
Less: Respendable Revenue[2]	34.1
Less: Non-respendable Revenue	175.0
2003-2004 Net Program Cost	**4,004.4**

1. The responsibility for accommodation will be transferred to the CCRA from PWGSC in 2003-2004. The resources associated with the transfer are currently under negotiation.
2. Includes Respendable Revenue Pursuant to the *CCRA Act*

4. Innovating for the Future

To overcome the complex challenges we face in our operating environment, we must innovate for the future. Only through innovation can we achieve success as a leading-edge service provider. Our innovation agenda comprises the following four change objectives:

To transform our core business in a manner that keeps pace with changes in technology, business and management practices, and the expectations of Canadians – Our approach to increasing border security is based on implementing "smart border" management through various initiatives. A suite of border security initiatives will allow us to address Canadians' concerns about safety and security while continuing to facilitate legitimate trade and travel. The *Future Directions* initiative will transform our core tax operations and provide client-centred service. As well, we will strive to further develop our relationships with the provinces, territories, and other government departments.

To foster human resources (HR) reform and renewal by making the agency's new human resources regime fully operational – We will continue to transform staffing and recourse, learning, labour relations, and job classification mechanisms, and we will strengthen other elements such as official languages and employment equity.

To achieve administrative reform and renewal by having in place policies and practices tailored to meet the needs of the CCRA – We will continue to review existing operations across the agency and implement financial management and administration practices that will enhance our efficiency and effectiveness, and improve our service to clients.

To integrate transparent management for results into the agency's planning, decision-making, and accountability processes – Our work will focus on building management capacities that are in tune with the principles and practices of Modern Comptrollership.

The following tables provide a description of our major initiatives and anticipated spending in support of our innovation agenda. These initiatives are funded from the CCRA's Investment Plan and through core operations.

Table 11: Investments in *Customs Action Plan* and Canada-U.S. Smart Border Initiatives

Customs Services ($M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
INVESTMENT PLAN							
Customs Action Plan (Customs)	109.2	14.8	14.8			138.8	Increase flow of low-risk trade and travel and help Canadian businesses be competitive through expedited processing of approved travellers and traders at large border crossings and airports
G11 Replacement (Customs)	1.2	1.6	0.9	0.7		4.4	Improving data integrity and resource management by upgrading core activity data collection system.
Public Security Envelope – NEXUS, Expedited Passenger Processing System (Customs)	12.0	12.0	8.0	5.0		37.0	Faster processing of approved travellers and goods through both Canada and U.S. customs and immigration through joint Canada-U.S. programs
Sub-total	**122.4**	**28.4**	**23.7**	**5.7**	**0.0**	**180.2**	
OTHER INNOVATION INITIATIVES							
Integrated Border Enforcement Teams – IBETs (Customs)	1.3	1.8	1.7	1.7	1.7	8.2	Enhanced integrity and security along the border through teams of federal, state/provincial, and municipal enforcement personnel
Customs Controlled Areas (Customs)	8.5	4.8	4.6	4.6	4.6	27.1	Improving security by implementing customs controls on persons, such as baggage handlers, who have access to goods or travellers that have not cleared customs
Contraband Detection Technology (Customs)	12.3	6.5	5.0	4.3	0	28.1	New X-Ray and VACSIS gamma ray detection equipment trials scan equipment
Strengthening Technology at Airports and Seaports (Customs)	53.7	17.5	16.4	13.8	0	101.4	Includes the Integrated Primary Inspection Line, an automated tool used to process passage of travellers into Canada, and the Customs Intelligence Management System, an on-line case management and occurrence reporting system and national repository for intelligence information
Sub-total	**75.8**	**30.6**	**27.7**	**24.4**	**6.3**	**164.8**	
SUMMARY							
Investment Plan	122.4	28.4	23.7	5.7	0.0	180.2	
Innovation Initiatives	75.8	30.6	27.7	24.4	6.3	164.8	
Total	**198.2**	**59.0**	**51.4**	**30.1**	**6.3**	**345.0**	

Table 12: Investments in *Future Directions*

Client Groups	Actions/Initiatives	
	2003-2004	**2004-2005 to 2005-2006**
Individuals	Implement the first wave of Web site upgrades in January 2003 and issue the next release in summer 2003 Launch the "My Account" Web page Conduct a 2002 filing year marketing campaign to promote electronic filing with a goal of increasing electronic filing to 50% by 2003-2004 Pursue opportunities with private-sector software vendors to promote e-commerce Finalize a strategy for Outreach and Education by mid-2003-2004	Expand the functionality of the "My Account" page Aggressively promote electronic filing Develop a more collaborative and co-ordinated approach to outreach programs and work with other departments and levels of government
Small and Medium Enterprises	Publish a checklist of requirements of other departments and governments early in 2003 Develop a consolidated plan for business outreach by fall 2003 Launch of "My Account" Web page in 2003 Develop a roll-out schedule in early 2003 to have all everyday transactions available on the Web by 2005	Increase the number of transactions that will be available on-line Establish units to handle the more complex cases of non-compliance Implement results of 2003-2004 consultations with the Department of Finance on our penalty structure
Charities	Develop and launch a designated charities portal and make information such as public information returns filed by charities available on the Web Make policy guidelines available on the Web by summer 2003 Hold the first meeting of the Charities Advisory Committee in spring 2003 Commence a charities audit pilot in 2003 using a risk management framework to target charities that break the rules Implement new management information systems in 2003 to improve the capacity to identify non-compliance and expedite cases	Increase electronic access for charities in their dealings with the CCRA Collaborate with other federal departments and levels of government to make their information available through the charities portal Maintain active support for the Voluntary Sector Initiative and Joint Regulatory Table work
Large Businesses	Conduct pilot projects in Halifax, Toronto, and Calgary establishing Account Managers for 6 to 12 large corporations in spring 2003 Designate large business hubs in Halifax, Montréal, Ottawa, Toronto, Calgary, and Vancouver Implement new processes for issuing preliminary interpretations, an alert system to notify clients about questionable schemes, and a mechanism for declaring novel tax plans by end of 2003 Launch a large business portal by summer 2003 Commence the mandatory review of major actions that exceed a published performance standard or are noted in a service agreement Undertake a nationwide joint study with respect to the administration of capital taxes	Build on the experience of the Account Manager pilots to make account managers available to all large businesses that want to enter into a service agreement Increase electronic services to provide the capacity for real-time interaction with large businesses Refine and expand the role of large business hubs to create areas of greater expertise Work with interested provinces to co-ordinate service delivery
Tax Professionals	Conduct the first full meeting of the Tax Professionals Advisory Committee in 2003 Launch an interim version of a tax professionals portal in spring 2003 Develop a Relationship Framework to establish and strengthen the CCRA's relationship with tax professionals	Upgrade the tax professionals portal Build on the Relationship Framework established in 2003-2004 to develop more effective means to serve our common clients
Total Funding	**$40M**	**$100M** / **$125M**

Table 13: Investments in the *Future Directions* Foundation Initiatives

Future Directions Foundation (SM)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
INVESTMENT PLAN							
A&C Business Services Investment Envelope (A&C)	57.4	35.0	35.0	35.0		162.4	Redesign and enhancement of Other Levies Project, GST/HST Redesign, Business Number, T2 Development, Information Returns Redesign, Debit Cards, and E-File Modernization
Business Integration and System Support (Compliance)	5.2	6.0	6.0	6.0		23.2	The Business Integration and System Support Initiative (BISSI) will provide integrated system tools for more effective management of compliance programs and for improved results and performance reporting
Government On-line Phase 2 - 2002-2004 (A&C)	15.1	15.0				30.1	Increased accessibility to government services, lower compliance costs and better capacity for the CCRA to develop partnerships. It includes Business Number Registration, Corporate Internet Filing, Interactive Information Service, Income Verification Project, OAS/GIS/CPP Automated and Streamlined, and T4 Internet Filing.
IT Infrastructure Envelope (ITB)	40.0	24.3	18.7	15.0		98.0	Infrastructure requirements for Service Availability, Data Centre Recoverability and Electronic Commerce, and others
Business Intelligence Decision Support – BI/DS (ITB)	3.2	0.5				3.7	To allow for replacement of existing "stove-pipe" information systems with an integrated agency-wide "data warehouse". This will help improve program delivery by identifying trends, evaluating risks, and analyzing policy effectiveness.
Call Centre Enhancements (A&C)	1.0	1.5	0.4			2.9	Improvements to the CCRA Collections Call Centre to automate routine processes and result in more efficient use of resources and allow clients to self-serve
Integrated Revenue Collections (A&C)	2.9	1.0				3.9	Automated revenue collections workloads resulting in greater operating efficiencies through improved workload allocation and case management
T1 Income Tax Returns Matching Redesign (A&C)	1.9	0.3				2.2	Enhancements to the T1 Matching System will allow for T3 matching, possible expansion of identification and error correction favouring the client, as well as expanded functions associated with provincial claim/credit validation
Fairness Registry Business Requirements (Appeals)	0.4	1.2	1.0			2.6	Enhancements to the system to register, manage, and report on requests from Canadians for discretionary cancellations or waivers of late filing, penalties, and interest. The enhancements will also allow the CCRA to report annually to Parliament on cancellations.
Sub-total	**127.1**	**84.8**	**61.1**	**56.0**	**0.0**	**329.0**	
OTHER INNOVATION INITIATIVES							
Charities Operations Redesign (Policy & Legislation)	0.4	0.4	0.4	0.4		1.6	Redesign of Charities Operations will result in more timely and consistent responses to enquiries

Continued

Table 13: Investments in the *Future Directions* Foundation Initiatives (continued)

Future Directions Foundation ($M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Charity Audits (Compliance)	0.0	1.3				1.3	To consolidate charity income tax compliance audits with GST/HST audits under the Compliance Programs Branch allowing for more in-depth comprehensive analyses
Policy Consolidation (Policy & Legislation)	0.1	0.2				0.3	To allow all Canadians to access policy relating to charities through the Internet, including: applicants, officers within registered charities, and the general public
T3010 Download and Netfile Project (Policy & Legislation)	2.0	0.6	0.5	0.2	0.2	3.5	To allow the Charities Directorate to provide an electronic filing service similar to ones that exist for T1 and T2. It is part of the Government On-Line initiative
T3010 Enhanced Search, Download and Display (Policy & Legislation)	1.3	0.8	0.2	0.2	0.2	2.7	To design, develop, and implement the technology to provide the user with an easier, more refined access to charity information via the Internet in the form of an enhanced search capability, display of public data from the T3010 return (Registered Charity Information Return), and display of newly registered and recently revoked charities.
Imaging Technology for Investigations (Compliance)	0.9	1.7	1.8	1.8	1.8	8.0	To provide for an image-scanning capability for documents obtained in investigations. The availability of electronic files will result in more effective and complete investigations, improved workload management, and reduced paper burden.
Case Management for Appeals (Appeals)	2.5	1.0	0.5	0.5	0.5	5.0	To deliver a modern inventory management system for Appeals
Complexity Factors Project (Appeals)	0.1	0.1				0.2	To determine the most efficient allocation of human and financial resources to handle given types of workloads
Internet Filing of Objections (Appeals)	0.0	0.9				0.9	To provide access to clients who wish to file objections using the Internet in accordance with government commitment to provide on-line services
Electronic Commerce (Policy & Legislation)	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.8	To address e-commerce legal, technical, compliance, and jurisdictional challenges to tax administrators and to improve client services and provide those services more economically through e-commerce
ITB Managed Environment – Including Distributed Computing Environment Evolution (ITB)		TBD	TBD	TBD			A program to improve delivery of IT Services, reduce total cost of ownership, address security issues, and position the agency for the future
Sub-total	**7.4**	**7.2**	**3.6**	**3.3**	**2.8**	**24.3**	
SUMMARY							
Future Directions	0.0	40.0	100.0	125.0	0.0	265.0	
Investment Plan	127.1	84.8	61.1	56.0	0.0	329.0	
Innovation Initiatives	7.4	7.2	3.6	3.3	2.8	24.3	
Total	**134.5**	**132.0**	**164.7**	**184.3**	**2.8**	**618.3**	

Table 14: Investments in Human Resources Reform and Renewal Initiatives

Human Resources Reform & Renewal ($M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
INVESTMENT PLAN							
Pay Compensation Services (HR)	1.4	5.9	12.0			19.3	A new, modernized compensation service system to enable the CCRA to meet efficiency and effectiveness objectives. The new model will reduce paper and the manual processing of large volumes of data by maximizing the use of available technology.
Agency Classification System (HR)	1.6	1.3	1.8	3.2		7.9	Preparedness to implement the Agency Classification System through significant classification conversion effort to evaluate employees' work in consideration of current labour market criteria
HR Management Tracking Project (HR)	0.8	1.8				2.6	To review the data integrity of organizational management data in the Human Resources Module of the Corporate Administrative System and to develop a foundation that will enable future enhancement of both the human resources and finance modules in the Corporate Administrative System
HR Resourcing (HR)	5.0	1.1				6.1	The implementation of state-of-the-art technology to position the agency to compete in the global workforce market through employee self-service and human resources management
Sub-Total	**8.8**	**10.1**	**13.8**	**3.2**	**0.0**	**35.9**	
OTHER INNOVATION INITIATIVES							
Conflict Resolution (HR)	2.2	1.3	1.3	1.3		6.1	Continued development of the Alternative Dispute Resolution (ADR) network, sustainability related initiatives, and neutral intervention services to eventually reduce the use of rights-based recourse mechanisms
Competency-Based Resourcing (HR)	7.6	5.7	4.1	4.1		21.5	Further implementation of a centre of expertise for resourcing to provide expert support for local challenges related to competency-based human resources management, psychometric testing, and other resourcing issues
Career Management (HR)	0.0	0.4	0.4	0.4		1.2	Implementation of a career management framework by acquiring and sharing knowledge as well as developing and implementing strategies, tools, and technology to support employees in managing their careers in line with organizational goals
Performance Management (HR)	0.1	0.2	0.2	0.2		0.7	Implementation of automation tools for tracking performance results and enabling performance pay

Continued

Table 14: Investments in Human Resources Reform and Renewal Initiatives (continued)

Human Resources Reform & Renewal ($M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
External Recruitment (HR)	0.7	0.7	0.7	0.7		2.8	Analysis of workforce market data and emerging trends in the context of the CCRA's business needs Implementation of appropriate recruitment strategies and improvements to the CCRA career Web site to meet emerging needs
Sub-Total	**10.6**	**8.3**	**6.7**	**6.7**	**0.0**	**32.3**	
SUMMARY							
Investment Plan	8.8	10.1	13.8	3.2	0.0	35.9	
Innovation Initiatives	10.6	8.3	6.7	6.7	0.0	32.3	
Total	**19.4**	**18.4**	**20.5**	**9.9**	**0.0**	**68.2**	

Table 15: Investments in Administrative Reform and Renewal Initiatives

Administrative Reform & Renewal ($M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spend-ing	Total Estimated Cost	Project Description
INVESTMENT PLAN							
Administrative Reform and Renewal (F&A)	17.4	2.4	0.4			20.2	Effective administrative and financial systems and processes tailored to meet the needs of the agency. The focus of this initiative is to enhance service delivery through the strengthening of our Management Framework, while introducing administrative integration, flexibility, and efficiencies.
Total Investment Plan	**17.4**	**2.4**	**0.4**	**0.0**	**0.0**	**20.2**	

Table 16: Investments in Transparent Management for Results Initiatives

Transparent Management for Results ($M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
INVESTMENT PLAN							
FIS Development Phase 2 (F&A)	19.3	TBD				19.3	To enhance the Revenue Ledger processes to support accrual accounting, control, reconciliation and internal and external reporting requirements related to the Treasury Board's Financial Information Strategy
Balanced Scorecard (F&A)	12.4	5.1	2.3			19.8	A new corporate performance measurement framework that will satisfy reporting requirements and enable the agency to become a more strategically operating entity, able to quickly adjust to changing partner needs and environmental impacts
Activity-Based Costing (F&A)	1.3	0.2				1.5	A feasibility study to assess the viability of adopting Activity-Based Costing/management methodology to address strategic management and cost information needs
Sub-Total	**33.0**	**5.3**	**2.3**	**0.0**	**0.0**	**40.6**	
OTHER INNOVATION INITIATIVES							
Building the CCRA's Modern Management Capacity (F&A)	0.4	0.3				0.7	To increase Modern Management awareness across the CCRA, consistent with government-wide direction
Integrated Risk Management – IRM (F&A)	0.3	0.2	0.2			0.7	To develop a corporate risk profile; evolve the CCRA's culture towards risk management; and ensure that employees involved with planning are more risk attentive
Enhanced Budgeting and Expenditure Management System – EBEMS (F&A)	0.9	1.0	1.0	0.9	0.9	4.7	To streamline and standardize existing cost centre and functional reporting frameworks and to raise awareness and better define rules and procedures so that both frameworks are used effectively and efficiently for program and resource management
Financial Management Monitoring Framework (F&A)	0.6	0.6				1.2	To strengthen the monitoring and control framework used to assure the integrity of financial reporting of tax and non-tax revenue and expenditure information to all stakeholders, including the Government of Canada, provinces and territories; thereby increasing their confidence in the integrity and completeness of the agency's reporting
Sub-Total	**2.2**	**2.1**	**1.2**	**0.9**	**0.9**	**7.3**	
SUMMARY							
Investment Plan	33.0	5.3	2.3	0.0	0.0	40.6	
Innovation Initiatives	2.2	2.1	1.2	0.9	0.9	7.3	
Total	**35.2**	**7.4**	**3.5**	**0.9**	**0.9**	**47.9**	

Table 17: CCRA Innovation Spending Summary

Agency Summary ($M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost
INVESTMENT PLAN						
Business Transformation	249.5	113.2	84.8	61.7	0.0	509.2
Human Resources Reform & Renewal	8.8	10.1	13.8	3.2	0.0	35.9
Administrative Reform & Renewal	17.4	2.4	0.4	0.0	0.0	20.2
Transparent Management for Results	33.0	5.3	2.3	0.0	0.0	40.6
Sub-Total	**308.7**	**131.0**	**101.3**	**64.9**	**0.0**	**605.9**
Unallocated Investment Plan	3.0	10.7	10.5	46.9	0.0	71.1
Initiatives Completed in FY 2002-2003	46.5	0.0	0.0	0.0	0.0	46.5
Total Investment Plan	358.2	141.7	111.8	111.8	0.0	723.5
Less Other Funding Sources	-0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.5
Net Investment Plan	**357.7**	**141.7**	**111.8**	**111.8**	**0.0**	**723.0**
OTHER INNOVATION INITIATIVES						
Business Transformation (including *Future Directions*)	83.2	77.8	131.3	152.7	9.1	454.1
Human Resources Reform & Renewal	10.6	8.3	6.7	6.7	0.0	32.3
Administrative Reform & Renewal	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Transparent Management for Results	2.2	2.1	1.2	0.9	0.9	7.3
Total Other Innovation Initiatives	**96.0**	**88.2**	**139.2**	**160.3**	**10.0**	**493.7**
Total Innovation/Investment Program	**454.2**	**229.9**	**251.0**	**272.1**	**10.0**	**1,217.2**

Table 18: CCRA Innovation Spending by Change Initiative

Agency Summary ($M)	Forecasted expenditures to date	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Future Spending	Total Estimated Cost
INNOVATION/INVESTMENT PROGRAMS						
Business Transformation	332.7	191.0	216.1	214.4	9.1	963.3
Human Resources Reform & Renewal	19.4	18.4	20.5	9.9	0.0	68.2
Administrative Reform & Renewal	17.4	2.4	0.4	0.0	0.0	20.2
Transparent Management for Results	35.2	7.4	3.5	0.9	0.9	47.9
Sub-Total	**404.7**	**219.2**	**240.5**	**225.2**	**10.0**	**1,099.6**
Unallocated Investment Plan	3.0	10.7	10.5	46.9	0.0	71.1
Initiatives Completed in FY 2002-2003	46.5	0.0	0.0	0.0	0.0	46.5
Total Innovation/Investment Program	**454.2**	**229.9**	**251.0**	**272.1**	**10.0**	**1,217.2**

Table 19: Investment Plan initiatives completed in 2002-2003

Completed Initiative ($M)	Expenditures to date	Project Description
Corporate Administration System Stabilization (F&A)	20.8	Stabilize CAS by eliminating non-essential use of on-line pay, reducing batch processing errors, implementing Legal Change Patches, resolving data integrity issues, and updating system/training documentation
Corporate Administration System Upgrade (F&A)	5.2	To upgrade CAS to enable key Administration Reform and Renewal objectives
T3 Tax Returns Automation (A&C)*	2.1	To develop a fully automated system that will accept electronic T3 returns, which will reduce processing costs, reduce the number of redundant tasks currently performed in the manual processing of T3s, and improve compliance
Government On-Line Phase 1 (A&C)	18.4	The CCRA completed a number of initiatives that accelerated the current processes in its Government On-Line agenda

* Funding for remaining phases will be sought through Resource and Project Review Committee

5. Asset Management Plan

The business processes associated with the CCRA depend in large part on a vast set of physical assets, such as laboratory and detection equipment, computer systems, real property holdings, and communication systems and equipment. The integrity and sustainability of these assets is very much linked to our success in delivering effective services, now and into the future. As a result, the CCRA has established an Asset Management Plan that outlines our asset renewal and replacement requirements for the planning period.

The Asset Management Plan has four objectives:

- Eliminate rust-out
- Estimate the total cost of ownership
- Manage assets with maximum effectiveness and efficiency
- Sustain infrastructure that attracts new partnerships

Table 20: Summary of Asset Management Plan

Asset Management ($M)	Actual 2001-2002	Forecast 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006
Vehicles and Equipment					
Vehicles	4,031	2,158	1,908	1,908	1,908
Contraband Detection	345	3,060	1,720	1,710	1,710
Laboratory	292	845	675	655	655
Servers, Mainframe, and Annual Software Renewal and Maintenance	62,987	106,047	82,747	77,345	66,237
Desktops and Laptops	10,350	38,151	41,154	40,603	43,766
Other Replacement Funding	2,375	3,198	2,798	2,798	2,798
Total for Vehicles and Equipment	**80,380**	**153,459**	**131,002**	**125,019**	**117,074**
Real Property					
Major Capital	26,745	23,840	23,349	23,349	23,349
Other Operating	24,045	26,202	25,927	25,927	25,927
Total for Real Property	**50,790**	**50,042**	**49,276**	**49,276**	**49,276**
Total Asset Replacement Funding	**131,170**	**203,501**	**180,278**	**174,295**	**166,350**

Appendix D: Anticipated Results and Success Criteria—Innovating for the future

The following exhibits show the success criteria that we will use to measure our performance against our innovation agenda.

Change Objective 1: Core Business Transformation

Exhibit 13: *Customs Action Plan* and Canada – U.S. Smart Border Declaration

INNOVATING FOR THE FUTURE

Anticipated Results	Success Criteria
Transformation of our core business to better meet our mission	**Contraband Detection Technology** • Increased examinations and detection of contraband **Advance Passenger Information/Passenger Name Record** • Implement with 20 carriers by March 31, 2004 • Expansion to 14 more carriers by March 31, 2005 **CANPASS—Air** • Implement pilot project at Vancouver and Toronto airports by March 31, 2004 **NEXUS—Air** • Implement at Ottawa and Dorval by March 31, 2004 • Implement at six other international airports by March 31, 2005 • 200,000 NEXUS-Air or CANPASS-Air users within five years of operation **NEXUS—Highway** • Implement proximity card technology by March 31, 2004 **Free and Secure Trade** • Implement FAST proximity card technology by March 31, 2004 **Ferry Terminal/Marine Benchmarking Project** • Fully implement by March 31, 2004 **G7** • Implement electronic service options by March 31, 2004 **Customs Self Assessment** • 50% of imports accounted for under Customs Self Assessment by March 31, 2005 **Integrated Customs System** • Development of on-line facility for core infrastructure maintenance by March 31, 2004 **G11** • Extension to new Customs initiatives by March 31, 2004 • Complete implementation by March 31, 2005

Exhibit 14: Future Directions

	Anticipated Results	Success Criteria
INNOVATING FOR THE FUTURE	**Core business is under transformation to better meet our mission**	• Timely implementation of *Future Directions* action plan for each client group • Implementation of a common e-commerce infrastructure to deliver all critical e-commerce services by 2006 • Increase participation in electronic filing to 50% of T1 returns by 2003-2004 and build the capacity to process 75% electronically in the next few years • 10% of corporations invited to participate will file their T2 returns over the Internet in 2003

Exhibit 15: Federal and Provincial/Territorial Relationships

	Anticipated Results	Success Criteria
INNOVATING FOR THE FUTURE	**Successful leveraging of CCRA systems expands service, eliminates duplication across all levels of government, and reduces overall cost to taxpayers**	• Implementation of initiatives that support the Government's goal of providing Canadians with access to all information and key services at the time and place of their choosing by 2005 • Effective exchanges of data and continued growth in the number of programs administered on behalf of provinces, territories, and other federal departments in a manner that reduces duplication of effort, thereby contributing to a lower overall cost of program delivery • Development of a model for demonstrating cost savings for select programs by 2004 • Strengthened relationships with provinces, territories, and other government departments through new Service Management Framework agreements, and an accountability framework for the programs we administer on their behalf

Change Objective 2: Human Resources Reform and Renewal

Exhibit 16: Human Resources Reform and Renewal

	Anticipated Results	Success Criteria
INNOVATING FOR THE FUTURE	**Leadership in human resources reform that is in tune with business objectives**	• The Citizens' First Survey results demonstrate a positive trend in clients' perception of the level of client service provided and of the overall competence of our employees • Improved service and cost efficiency resulting from implementation of a new compensation service delivery model • Improved cost efficiency of the staffing process where standardized competency assessments are used (e.g., reduction in management time) • The independent assessment of the recourse that the agency provides or administers recognizes the value and potential long-term benefits of the new approach

Change Objective 3: Administrative Reform and Renewal

Exhibit 17: Administrative Reform and Renewal

	Anticipated Results	Success Criteria
INNOVATING FOR THE FUTURE	**Modern Comptrollership regime that fosters management and service excellence**	• Significant cumulative savings in the order of $49.7 million (2002-2006) • Operations of 11 warehouse distribution centres are consolidated into three by the third quarter of 2003-2004 • A Finance and Administration function that has migrated many processes to an electronic environment which significantly reduces paper consumption and administrative handling • A Finance and Administration function that is proportionally smaller, relative to other functions • Practical and accessible policies customized to CCRA needs such as Travel and Relocation, Environment, and Sustainable Development • Clearly defined service expectations and performance standards in place in all business areas ensuring affordable, competitive, and sustainable costs

Change Objective 4: Transparent Management for Results

Exhibit 18: Transparent Management for Results

INNOVATING FOR THE FUTURE

Anticipated Results	Success Criteria
Effective governance regime that provides management and oversight in leadership	• Five-year Parliamentary Review and independent studies stating that flexibilities and authorities are used effectively to achieve the objectives of agency status • Assessment criteria (BSC indicators and measures) are in place to assess the progress of the agency and its governance regime in achieving the objectives of agency status • Strong internal audit and evaluation functions providing the right level of independent advice, impartiality, and assurance
A cultural shift under way and growing that pu decision-making in the hands of managers	**The following are interlinked with some of the HR success criteria found in Compliance, our Core Operations.** • Results-based management included in *Corporate Business Plan* and *Annual Report* • Use of CCRA Comptrollership Business Model raises managers' awareness and understanding of inputs, activities, and outcomes of first-rate comptrollership • Further delegation of authorities in real property, finance, administration, and human resources across the management group • Goals and priorities set out in the *Corporate Business Plan* and the *Annual Report* are reflected in performance agreements for executives and managers • Employee survey results demonstrate that employees increasingly understand what the organization expects of them • Timely, accurate, and meaningful information on expenditures against budget provided on a quarterly basis and used by managers in decision-making
Modern Comptrollership regime that fosters management and service excellence	• Satisfactory action plans are established and carried out in response to findings from internal and external reviews of CCRA assessing and accounting systems controls • Clean opinion on financial statements prepared on an accrual basis • Evaluation of Activity-Based Costing pilot projects and establishment of suitable plans for wider application of an Activity-Based Costing within the Agency • Production of Balanced Scorecard based on key *Annual Report* performance measures and launch of in-year reporting • Completion of Modern Comptrollership Capacity Check and formulation of appropriate action plan based on observations and recommendations

Index

30-Point Action Plan 10, 12, 51

A
administrative reform and renewal 9, 26, 34, 63
anticipated results 26, 44, 49
Asset Management Plan 20, 61

B
Balanced Scorecard 35, 37, 60
business transformation 9, 27, 29, 58, 63
C
change agenda 8, 9, 10, 15, 24, 26
Child Tax Benefit 47
Compliance Continuum 22, 38, 39, 40
Customs Action Plan 8, 10, 12, 27, 29, 51, 53,
Customs vision 28

E
employment equity 62, 8
expected outcomes 14

H
horizontal reviews 9, 25, 57
human resource reform and renewal 9

I
innovation 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20, 22, 24, 26, 28, 34, 38, 57, 63
Integrated Risk Management 15
Investment Plan 2, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 20, 61

K
Key Volumetrics 41, 47, 50, 54, 57

M
Modern Comptrollership 36

P
Public Security and Anti-Terrorism 10, 12, 21

Q
Quarterly Budgeting 37

R
resource re-allocation 9, 10
risk management 27, 30, 37, 40, 48, 51, 52, 55, 56

S
Smart Border Declaration 10, 12, 27, 50, 51
success criteria 29, 32, 44, 49

T
transparent management for results 9, 26, 35, 37, 63

Agence des douanes et du revenu du Canada

Budget des dépenses 2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-36
ISBN 0-660-62213-0

Résumé du Plan d'entreprise
2003-2004 à 2005-2006

Pour vous servir encore mieux !
More Ways to Serve You!

Agence des douanes et du revenu du Canada
Canada Customs and Revenue Agency

Canada

innovation, notre *Résumé du Plan d'entreprise* fournit un sommaire des orientations stratégiques et opérationnelles, des objectifs et des stratégies de l'ADRC, et des renseignements financiers justifcatifs.

Pour plus de renseignments de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, consultez notre site électronique: http://www.ccra-adrc.gc.ca

Message de la ministre

Pendant que se précipitent les événements mondiaux et que s'accentuent les tensions internationales, de nombreux Canadiens partagent une crainte de plus en plus vive au sujet de la sécurité publique. L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) contribue de façon importante aux activités du gouvernement du Canada visant à assurer la sécurité des Canadiens dans ces temps d'incertitude. Une grande partie de ces activités sont assurées par nos Services des douanes, qui protègent nos frontières contre les menaces à la sécurité publique, y compris le terrorisme, tout en facilitant la circulation des marchandises commerciales et des voyageurs légitimes qui revêt une importance cruciale pour notre bien-être économique, en respectant cependant le droit à la vie privée.

Pour relever les défis du 11 septembre, nous avons accéléré diverses initiatives de notre *Plan d'action des douanes* afin de resserrer la sécurité à la frontière. La mise en oeuvre de la Déclaration Manley-Ridge sur la frontière intelligente et du rigoureux Plan d'action en 30 points qui l'accompagne nous permet d'établir une frontière réellement plus intelligente — en recourant à une technologie de pointe et à de nouvelles méthodes d'évaluation du risque, et en offrant à notre personnel des douanes la formation et le matériel appropriés. Par exemple, nous comptons procéder cette année à un essai pilote du programme NEXUS — Air à deux aéroports internationaux. Grâce à une technologie biométrique, le système permettra aux voyageurs préautorisés de passer la douane en fixant tout simplement le regard sur une caméra qui établira leur identité par la lecture de leur empreinte rétinienne. Il ne s'agit que d'un exemple de notre esprit d'innovation et de nos efforts visant à améliorer notre capacité de nous acquitter de notre mandat.

Étant moi-même totalement acquise à l'amélioration continue, je suis fière d'être la ministre d'un organisme gouvernemental qui met l'innovation au coeur de son programme. En lançant l'initiative *Orientations futures* l'année passée et son processus de consultation exhaustive, l'ADRC a écouté ce qu'avaient à dire ses clients des Programmes des services fiscaux et de prestations — particuliers, petites entreprises et grandes entreprises — et a défini une vision de service cohérente pour l'avenir et une série d'innovations pour mieux satisfaire leurs besoins, qui seront mises en oeuvre en fonction des ressources et à une cadence qui assurera un bon équilibre entre les activités principales et les innovations.

Pendant que nous allons de l'avant avec la gestion de la frontière intelligente et une nouvelle vision des services fiscaux, nous devons aussi assurer la qualité et l'efficacité de la gestion de nos opérations de base. À cet égard, l'équité du régime fiscal revêt une importance particulière. L'ADRC doit pouvoir démontrer aux Canadiens que la vaste majorité des gens respectent les règles du jeu. Nous faisons du bon travail pour ce qui est d'encourager l'observation des lois fiscales et des lois qui régissent la frontière et les échanges commerciaux — les niveaux d'observation globaux au Canada sont élevés. Mais il est toujours possible de faire encore mieux. Nous continuerons donc d'améliorer la façon dont nous encourageons l'observation volontaire, tout en renforçant nos activités d'exécution visant à repérer et à dissuader l'inobservation délibérée. Nous sommes déterminés à maintenir des règles du jeu uniformes, à réprimer la fraude et à nous ingérer le moins possible dans la vie des millions de Canadiens qui respectent de bon gré les lois que nous appliquons.

Les engagements que nous avons pris dans ce plan d'entreprise sont ambitieux. Les ressources à investir à l'appui de ces engagements sont considérables, mais elles sont à la hauteur des résultats que nous escomptons pour les Canadiens. L'ADRC continuera d'adopter les mesures qu'exigent une gestion financière rigoureuse des fonds publics qui lui sont confiés.

Après le budget fédéral de février 2003, nous savons que notre financement pour la période de planification pourrait être revu à la baisse, ce qui nous obligerait à rajuster la portée et le calendrier de certains engagements énoncés dans ce plan. Nous collaborerons étroitement avec nos partenaires de l'ensemble du gouvernement pour relever les défis liés aux priorités concurrentes en matière de ressources et nous continuerons de contribuer aux priorités globales du gouvernement. Je suis certaine que cette approche, conjuguée à l'engagement manifeste des employés de l'ADRC, permettra à l'Agence de continuer à être un organisme de service attentif, particulièrement innovateur, à un coût acceptable pour les Canadiens.

La ministre du Revenu national,

Elinor Caplan

Avant-propos du président

Depuis sa création, l'Agence a fait de remarquables progrès dans sa gestion de son exploitation, en précisant et en améliorant la qualité des services rendus à l'ensemble des Canadiens. Les membres du Conseil sont fiers d'avoir participé à cette entreprise et de faire partie d'une équipe aussi dynamique et engagée. Malgré les nombreux défis qui nous attendent, nous sommes optimistes et certains de pouvoir continuer à améliorer nos prestations.

Durant la période que couvre le plan, l'Agence poursuivra la transformation de ses façons de faire, en tirant avantage des développements technologiques et des nouveaux outils de gestion à sa disposition. Ces changements supposeront une grande transparence et un effort accru au niveau de la communication, tant à l'interne qu'avec les différents publics qui transigent avec notre organisation.

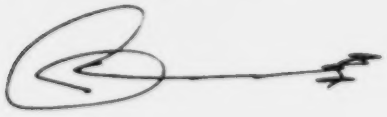
Si l'Agence veut remplir ses engagements envers la population, elle doit aussi pouvoir compter en tout temps sur un personnel qualifié et disponible. Elle continuera donc à accorder la plus grande attention à la qualité de ses ressources humaines, à leur formation ainsi qu'aux conditions de travail qu'elle leur offrira.

Enfin, nous devrons tenir compte de l'environnement dans lequel nous évoluerons. Les risques et les exigences auxquels toute grande entreprise fait face sont désormais plus complexes et requièrent une gestion très pointue.

Dans ce contexte, on peut certes convenir que le programme est ambitieux. Les membres du conseil en sont conscients, mais ils croient également en l'importance de son exécution pour réaliser l'intégralité de nos programmes.

Je suis donc heureux de présenter le *Résumé du Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006* à la ministre du Revenu national, l'honorable Elinor Caplan.

Le président du conseil de direction,



Michael L. Turcotte

Présentation de la direction

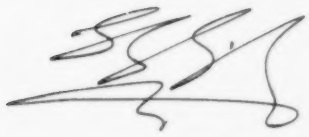
Je remets, pour présentation au Parlement, le *Résumé du Plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

À ma connaissance, les renseignements qui y sont présentés :

- représentent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies et les résultats prévus de l'ADRC;
- respectent les principes de la *Loi sur l'ADRC* et les principes de communication des renseignements contenus dans le *Guide pour la préparation du rapport sur les plans et priorités*;
- sont complets et exacts;
- reposent sur des systèmes rigoureux de gestion et d'information établis à l'échelle de l'ADRC.

Je suis satisfait des processus d'assurance de la qualité utilisés pour la production du *Résumé du plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*.

Le Cadre de planification, de rapports et de responsabilisation sur lequel est basé ce document a été approuvé par les ministres du Conseil du Trésor et est le fondement de la responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs accordés.



Stephen Rigby
Administrateur supérieur
des affaires financières et
sous-commissaire
Direction générale des
finances et de l'administration

Date: 20 mars 2003

Table des matières

Introduction 8

Cadre stratégique 15

Risques et défis de l'ADRC 21

Innover pour l'avenir 27

Observation – Nos activités principales 39

Conclusion 67

Conclusion du commissaire 69

Annexes 71

Introduction

Nous profitons de la marge de manœuvre dont nous disposons en tant qu'agence pour mettre en œuvre un éventail de réformes qui nous permettront d'accomplir notre mission, soit d'assurer l'observation de la loi et d'offrir un meilleur service aux Canadiens.

La création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) en novembre 1999 a été accompagnée d'une promesse d'amélioration du service offert aux Canadiens. Pour donner suite à cet engagement, nous avons lancé un programme de changement de grande envergure. Ce programme vise à profiter de la marge de manœuvre dont nous disposons en tant qu'agence pour mettre en œuvre un éventail de réformes qui nous permettront de réaliser notre mandat grâce à une amélioration du service. Nous croyons qu'une amélioration du service renforce notre capacité d'accomplir notre mission : promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, grâce à la communication, à un service de qualité et à une exécution responsable, contribuant ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.

L'« équité » continue d'orienter nos activités de base dans tous les secteurs. Il s'agit d'un facteur clé dans la promotion de l'observation et dans le maintien de la volonté des Canadiens d'observer volontairement la loi. Grâce à la mise en œuvre, couronnée de succès, de la Stratégie en sept points pour l'équité de l'ADRC, ce principe a graduellement été incorporé dans la façon dont nous assumons la prestation quotidienne de nos services. Notre engagement envers l'équité signifie que nous sommes déterminés à fournir aux Canadiens les renseignements et l'aide dont ils ont besoin pour mieux comprendre leurs obligations ainsi que les montants auxquels ils ont droit, et pour s'acquitter plus facilement de ces obligations et recevoir ces montants, tout en prenant les mesures d'exécution nécessaires et responsables lorsque des Canadiens ne respectent pas les règles, de sorte que le système soit juste pour tous les Canadiens. Notre approche visant à obtenir de hauts niveaux d'observation continuera de reposer sur l'application d'une bonne combinaison de stratégies de facilitation et d'exécution, déterminée selon le niveau de risque connexe.

En ce qui a trait à l'innovation, nous avons réalisé, au cours des trois dernières années, de solides progrès. Notre *Plan d'action des douanes*, par exemple, a fourni les éléments de base pour la création d'une frontière plus « intelligente » avec les États-Unis. Il a permis à notre organisation de répondre rapidement aux événements du 11 septembre 2001 et de donner suite aux nouvelles priorités en matière de sécurité nationale et de lutte contre le terrorisme.

Nous innovons pour l'avenir en vue de relever les nombreux défis de notre cadre opérationnel et de suivre l'évolution des besoins de nos clients, ce qui favorise la satisfaction de la clientèle. Et la satisfaction de la clientèle aide à maintenir la confiance dans nos activités et l'empressement du public à se conformer volontairement à la loi. L'innovation nous aide aussi à établir des manières plus productives de faire les choses afin de réduire nos coûts internes et administratifs, et elle est essentielle pour permettre à l'ADRC de rationaliser complètement la capacité de ses systèmes et d'offrir un plus large éventail de services pour le compte des provinces et des territoires, afin d'aider à réduire dans l'ensemble le coût du gouvernement pour les contribuables.

Alors que l'Agence est entrée dans sa quatrième année complète d'activités, son programme de changement continue de reposer sur l'innovation. Nous recherchons des nouvelles manières de faire les choses pour améliorer l'exécution de nos programmes, pour réduire les coûts, pour réduire au minimum le fardeau de l'observation, pour accroître la confiance et le respect du public, et pour s'acquitter de la promesse de notre Agence d'offrir un meilleur service. Nous continuerons de donner suite à nos engagements avec comme objectif clair et constant d'obtenir des résultats pour les Canadiens et de réaliser un meilleur rapport qualité-prix. En ce faisant, nous sommes guidés par nos quatre objectifs de changement :

- transformation de nos activités de base;
- réforme et renouvellement des ressources humaines;
- réforme et renouvellement administratifs;
- gestion transparente axée sur les résultats.

Nous continuerons de donner suite à nos engagements avec, comme objectif clair et constant, d'obtenir des résultats pour les Canadiens et de réaliser un meilleur rapport qualité-coût.

Entre-temps, nous sommes confrontés à une économie en pleine expansion et à la nécessité de gérer les augmentations de volume de la charge de travail qui en résultent, ainsi qu'à la nécessité de donner suite aux nouvelles priorités du gouvernement, y compris les réductions budgétaires et les nouvelles exigences en matière de sécurité nationale.

Au cours de la dernière année, l'ADRC a mis en œuvre un éventail de mesures visant à renforcer sa capacité de gérer ses ressources et de les réaffecter aux secteurs hautement prioritaires. Par conséquent, nous prévoyons gérer l'incidence d'une économie en pleine expansion et de la croissance des volumes de la charge de travail qui en résulte, particulièrement aux Services fiscaux, mais dans les limites du cadre budgétaire existant de l'ADRC. Nous prévoyons

Nous visons à utiliser les résultats de nos examens horizontaux pour continuer d'engager les investissements nécessaires dans nos activités de base, de même que dans notre programme d'innovation.

également donner suite à nos engagements en matière d'innovation, autant en ce qui a trait à la transformation de nos activités qu'aux réformes de la gestion et ce, dans le même cadre.

Pour y arriver, nous continuerons d'assurer une saine gestion tout en examinant d'autres possibilités de réaffectation des ressources. Nous avons entrepris une série d'examens horizontaux pour réévaluer et réaffecter les ressources de façon appropriée, selon une méthode conforme au processus d'examen et de réaffectation des ressources du gouvernement fédéral annoncé dans le dernier budget. Nous visons à utiliser les résultats de ces examens pour continuer d'engager les investissements nécessaires dans nos activités de base, de même que dans notre programme d'innovation.

Le Plan d'entreprise est le principal outil de gestion que nous utilisons pour prendre des décisions informées sur les principales questions de gestion, comme la réaffectation des ressources. Il décrit les engagements prévus, ainsi que la façon dont nous y donnerons suite, pour offrir un meilleur service aux Canadiens. Il nous servira donc de guide pour les trois prochaines années.

Le programme de changement et les engagements en matière de programmes que le plan expose pour la période de planification de 2003-2004 à 2005-2006 sont ambitieux, compte tenu particulièrement d'une économie en pleine expansion et de la croissance de la charge de travail qui en résulte. Cet exercice de réaffectation à l'échelle du gouvernement pourrait avoir une incidence sur nos engagements en matière de sécurité nationale pour les Services des douanes, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de la Déclaration sur la frontière intelligente et du Plan d'action en 30 points, l'initiative du gouvernement en matière de sécurité publique et d'antiterrorisme ainsi que certains éléments du Plan d'action des douanes. Nous continuerons à travailler, tant à l'interne qu'en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, pour en arriver à résoudre les questions de financement touchant ces dossiers.

Notre objectif est toujours de continuer de donner suite aux engagements prévus, mais à un rythme et à un taux abordables, en faisant les bons choix d'investissement à l'appui de nos activités de base et en mettant en œuvre graduellement notre programme d'innovation dans tous les secteurs d'activité.

Ce que nous faisons

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) est une organisation diversifiée et complexe dont le budget est de plus de 3 milliards de dollars et qui emploie plus du quart de toute la fonction publique du Canada. Notre mandat consiste à:

- percevoir les recettes et à appliquer la législation fiscale pour le compte du gouvernement fédéral et pour celui de la plupart des provinces et des territoires;
- fournir des services frontaliers et à appliquer la législation relative au commerce international et aux voyages;
- exécuter divers programmes de prestations sociales et économiques destinés aux Canadiens.

Lorsque nous assumons la prestation des services, nous touchons chaque jour la vie de plus de Canadiens que tout autre organisme, et nous sommes le plus important fournisseur de services du secteur public de notre pays.

La carte suivante présente un aperçu de nos activités et donne une idée des nombreuses façons dont nous entretenons des rapports avec les Canadiens, les entreprises nationales et internationales, et les voyageurs qui visitent notre pays.

Notre objectif est toujours de continuer de donner suite aux engagements prévus, mais à un rythme et à un taux abordables, en faisant les bons choix d'investissement à l'appui de nos activités de base et en mettant en oeuvre graduellement notre programme d'innovation dans tous les secteurs d'activité.

Coup d'œil sur l'ADRC

Plus de 50 accords avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux pour l'exécution conjointe de programmes

En moyenne, plus de 300 milliards de dollars de recettes chaque année, soit 1,2 milliard de dollars chaque jour ouvrable

Accords de perception pour le compte des provinces, des territoires et des Premières nations, ce qui représente 40,1 milliards de dollars pour 2001-2002

Coordination des dispositions d'équité qui ont donné lieu à la remise d'un montant estimé à 288 millions de dollars en intérêts et en pénalités

Près de 28 millions de demandes de renseignements du public chaque année

Versement de prestations et de crédits valant plus de 11 milliards de dollars à plus de 10 millions de bénéficiaires canadiens admissibles

Plus de 23 millions de déclarations de revenus des particuliers et des fiducies et 1,6 million de déclarations de revenus des sociétés traitées

Saisies douanières totalisant quelque 460 millions de dollars

Plus de 50 000 employés dans 750 points de service partout au Canada au cours des périodes de pointe

Environ 4,7 millions de demandes de pages du répertoire de l'impôt du site Web de l'ADRC chaque mois, au cours de la période de production des déclarations

Près de 17 000 bénévoles ont rempli 497 000 déclarations de revenus

102 millions de voyageurs entrant au Canada chaque année par les bureaux des douanes

10,8 millions de dédouanements commerciaux effectués chaque année

Profil des dépenses financières

Bien que notre budget général prévu pour les trois prochaines années est estimé à quelque 3,7 milliards de dollars par année, les fonds disponibles pour les activités principales sont, en fait, en diminution, compte tenu des pressions non provisionnées et de nos initiatives d'innovation. À l'exclusion des exigences en matière de sécurité nationale qui sont directement attribuables à la Déclaration sur la frontière intelligente et au Plan d'action en 30 points, de l'initiative de la sécurité publique et de la lutte contre le terrorisme du gouvernement, et des éléments accélérés du *Plan d'action des douanes*, nous prévoyons gérer les pressions qui s'exercent sur nos activités de base par suite de l'augmentation des volumes de la charge de travail et financer nos initiatives en matière d'innovation à partir de notre budget de fonctionnement actuel, en réévaluant et en réaffectant les ressources selon les éléments les plus prioritaires.

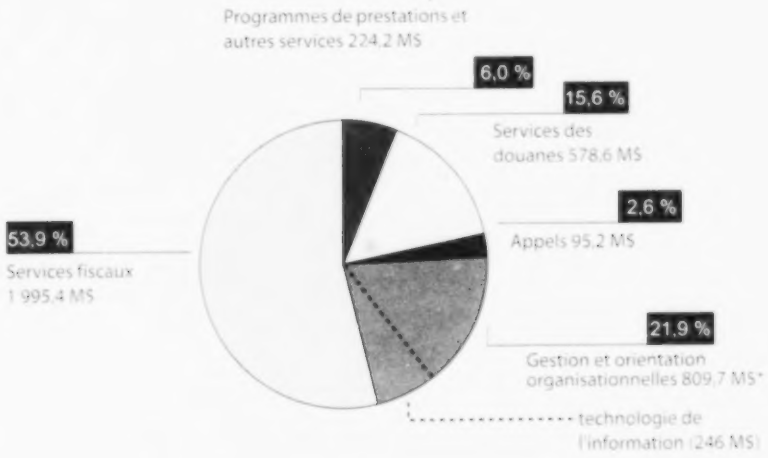
À l'exclusion des exigences en matière de sécurité nationale, nous prévoyons gérer les pressions qui s'exercent sur nos activités de base en réévaluant et en réaffectant les ressources selon les éléments les plus prioritaires.

Comme il a été indiqué, une réaffectuation budgétaire de 1 milliard de dollars touchant tous les ministères et organismes gouvernementaux a été annoncée dans le récent Budget fédéral. Bien que l'incidence financière précise de cette décision sur l'ADRC n'est pas connue pour le moment, il se pourrait que nous devions réduire encore davantage nos ressources disponibles, qui suffisent déjà à peine à répondre aux besoins. Nous examinerons de nouveau à l'interne nos activités pour cerner les possibilités de gains en efficience et de réaffectation des ressources, le cas échéant.

Il pourrait aussi être nécessaire de réexaminer les engagements qui sont exposés dans ce *Résumé du plan d'entreprise* et de les rajuster au besoin. Pour surmonter nos nombreuses contraintes de financement, nous collaborerons étroitement avec le Conseil du Trésor pour élaborer une solution financière à plus long terme, afin que nous puissions maintenir l'intégrité de nos activités de base tout en donnant suite aux nouvelles priorités du gouvernement dans le domaine de la sécurité publique.

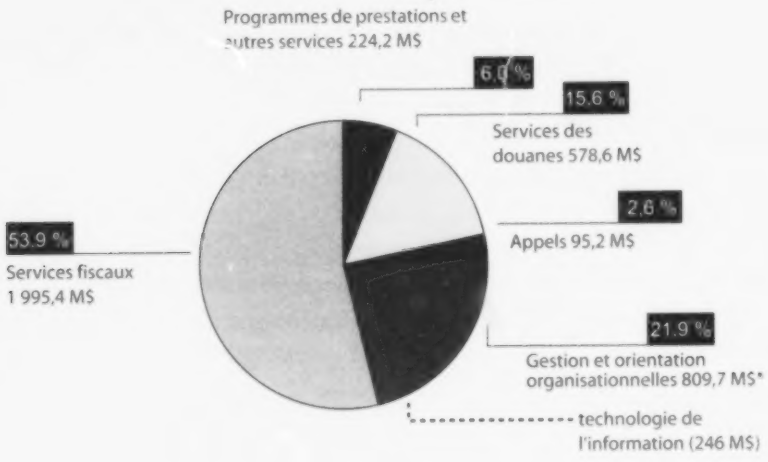
Le diagramme suivant montre comment nos ressources pour 2003-2004 sont réparties entre nos cinq secteurs d'activité : Services des douanes, Services fiscaux, Programmes de prestations et autres services, Appels, Gestion et orientation organisationnelles. D'autres renseignements sont fournis à *l'annexe C*.

Diagramme 1 : Profil des dépenses par secteur d'activité



*La somme indiquée pour la Gestion et l'orientation organisationnelles inclut 240,0 millions de dollars pour la technologie de l'information. Sans cette somme, les ressources allouées à ce secteur représenteraient 15,2 % du total des dépenses projetées pour l'ADRC. (Un total de 70,2 millions de dollars est alloué aux quatre premiers secteurs d'activité pour la technologie de l'information.)

Diagramme 1 : Profil des dépenses par secteur d'activité



*La somme indiquée pour la Gestion et l'orientation organisationnelles inclut 246,0 millions de dollars pour la technologie de l'information. Sans cette somme, les ressources allouées à ce secteur représenteraient 15,2 % du total des dépenses projetées pour l'ADRC. (Un total de 76,2 millions de dollars est alloué aux quatre premiers secteurs d'activité pour la technologie de l'information.)

Cadre stratégique

Le cadre stratégique que nous utilisons aux fins de la planification et des rapports est présenté au diagramme suivant. Ce cadre donne une perspective stratégique sur ce que nous faisons et il énonce pourquoi et comment nous le faisons. Il fait fond sur les éléments à long terme de notre assise stratégique, y compris notre mission, notre vision et nos objectifs stratégiques, et il définit avec les résultats stratégiques de niveau élevé que nous visons à obtenir – *l'observation*, que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières; et l'innovation, que l'ADRC soit une organisation à la fine pointe de la technologie.

Le cadre définit également nos résultats de niveau intermédiaire par secteur d'activité, ainsi que nos objectifs de base (pour l'observation) et nos objectifs de changement (pour l'innovation). Notre cadre stratégique est demeuré à peu près le même depuis l'année dernière, exception faite d'une modification mineure. Auparavant, nous avions défini deux énoncés de résultat de niveau intermédiaire pour les Services fiscaux : 1) Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes; et 2) L'assiette fiscale est protégée. Ces deux énoncés sont toutefois très interdépendants et, d'après notre expérience des rapports à leur sujet, le fait de les regrouper nous permettra de donner un compte rendu plus clair et plus transparent du rendement des Services fiscaux.

En ce qui concerne l'observation, le résultat stratégique que nous comptons atteindre consiste en des niveaux élevés d'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Le diagramme 3 décrit les résultats attendus qui seront utilisés pour évaluer notre rendement pour ce qui est d'assurer l'observation. Ceux-ci mettent l'accent sur le comportement des clients en matière d'observation dans les domaines de la production des déclarations, de l'inscription, des questions frontalières et commerciales, des paiements et des déclarations. Notre engagement envers l'équité dans nos échanges avec les Canadiens dans tous ces domaines soutient nos efforts visant l'atteinte des objectifs et des résultats attendus. L'équité est un facteur clé pour ce qui est de favoriser l'observation et représente le lien le plus important entre tous les éléments de notre cadre stratégique.

Notre deuxième résultat stratégique, l'innovation, est au premier plan de notre programme de changement et met l'accent sur l'utilisation de notre souplesse à titre d'agence pour fournir les genres de services innovateurs qui favorisent l'observation. En offrant des outils et des renseignements nouveaux, abordables et plus accessibles et en instaurant de meilleures façons de réaliser nos programmes et de gérer nos activités, nous suscitons la confiance du public à l'égard de notre organisation et favorisons l'observation volontaire. Nous innovons également pour tirer pleinement profit de notre capacité de fournir une plus vaste gamme de services pour le compte des provinces et des territoires et pour aider ainsi à réduire le coût global des gouvernements pour les contribuables. Le principal résultat que nous recherchons est de devenir un fournisseur de services à la fine pointe de la technologie. Le diagramme 4 décrit les facteurs qui seront utilisés pour évaluer si nous atteignons notre résultat stratégique pour l'innovation. Ces facteurs se rattachent aux domaines de la satisfaction des clients, de la productivité, de l'efficience et de la transparence.

Dans le cadre de notre engagement à l'égard de l'ouverture et de la transparence envers le Parlement et les Canadiens, nous rendons compte régulièrement, par le biais de notre *Rapport annuel* et d'autres instruments de responsabilité, de notre rendement pour ce qui est d'atteindre ces deux objectifs stratégiques.

Diagramme 2 : Cadre stratégique – Planification et établissement de rapports

AFIN DE RÉALISER NOTRE :

MISSION : Promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

VISION : Être reconnue et respectée par ses clients pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration de programmes de grande qualité mais néanmoins abordables. Eencourager la création de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux, favorisant une plus grande efficacité du gouvernement et un resserrement de l'union économique

NOUS POURSUIVONS :

Six objectifs stratégiques		
Services de qualité et communications avec les clients	Administration équitable	Employés bien renseignés et compétents
Exécution responsable et protection de la frontière	Processus simples et efficaces	Gestion et services à l'entreprise efficaces

AFIN D'ATTEINDRE :

Deux résultats stratégiques	
Observation	**Innovation**
Les Canadiens observent les lois dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières	L'ADRC est une organisation de services de pointe

NOUS AURONS ATTEINT NOTRE OBJECTIF DANS LES CAS SUIVANTS :

Secteurs d'activité	Résultats escomptés
Services fiscaux	• Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes. L'assiette fiscale est protégée.
Services des douanes	• La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.
Programmes de prestations et autres services	• Les provinces et territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.
Programmes de prestations et autres services	• Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.
Appels	• Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.
Gestion et orientation organisationnelles	• Nous introduisons des méthodes de gestion modernes et novatrices pour optimiser le rendement de nos services et activités professionnels.

LE TRAVAIL VISERA PRINCIPALEMENT LES OBJECTIFS SUIVANTS :

Objectifs de base

- Services accessibles, adaptés et fiables et communications claires et informatives
- Programmes d'exécution équitables, responsables et efficaces
- Application diligente et cohérente des principes d'équité
- Réduction des coûts administratifs et du fardeau de l'observation pour nos clients
- Employés renseignés, compétents et bien appuyés afin de leur permettre de travailler efficacement
- Politiques, systèmes et processus adaptés, modernes et intégrés

Objectifs de changement

1. Transformation de nos activités principales
2. Réforme et renouvellement des ressources humaines
3. Réforme et renouvellement administratifs
4. Gestion transparente axée sur les résultats

NOUS TIENDRONS COMPTE DES PRINCIPALES MENACES QUI NOUS GUETTENT ET NOUS MESURERONS NOTRE RENDEMENT À L'AIDE DE LA FICHE D'ÉVALUATION ÉQUILIBRÉE ET D'AUTRES MÉCANISMES DE RAPPORT.

Diagramme 2 : **Cadre stratégique – Planification et établissement de rapports**

AFIN DE RÉALISER NOTRE :

MISSION : Promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

VISION : Être reconnue et respectée par ses clients pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration de programmes de grande qualité mais néanmoins abordables. Encourager la création de nouveaux partenariats intergouvernementaux et internationaux, favorisant une plus grande efficacité du gouvernement et un resserrement de l'union économique

NOUS POURSUIVONS :

Six objectifs stratégiques

Services de qualité et communications avec les clients	Administration équitable	Employés bien renseignés et compétents
Exécution responsable et protection de la frontière	Processus simples et efficaces	Gestion et services à l'entreprise efficaces

AFIN D'ATTEINDRE :

Deux résultats stratégiques

Observation	**Innovation**
Les Canadiens observent les lois dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières	L'ADRC est une organisation de services de pointe

NOUS AURONS ATTEINT NOTRE OBJECTIF DANS LES CAS SUIVANTS :

Secteurs d'activité	Résultats escomptés
Services fiscaux	• Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes. L'assiette fiscale est protégée.
Services des douanes	• La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.
Programmes de prestations et autres services	• Les provinces et territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.
Programmes de prestations et autres services	• Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.
Appels	• Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.
Gestion et orientation organisationnelles	• Nous introduisons des méthodes de gestion modernes et novatrices pour optimiser le rendement de nos services et activités professionnels.

LE TRAVAIL VISERA PRINCIPALEMENT LES OBJECTIFS SUIVANTS :

Objectifs de base

- Services accessibles, adaptés et fiables et communications claires et informatives
- Programmes d'exécution équitables, responsables et efficaces
- Application diligente et cohérente des principes d'équité
- Réduction des coûts administratifs et du fardeau de l'observation pour nos clients
- Employés renseignés, compétents et bien appuyés afin de leur permettre de travailler efficacement
- Politiques, systèmes et processus adaptés, modernes et intégrés

Objectifs de changement

1. Transformation de nos activités principales
2. Réforme et renouvellement des ressources humaines
3. Réforme et renouvellement administratifs
4. Gestion transparente axée sur les résultats

NOUS TIENDRONS COMPTE DES PRINCIPALES MENACES QUI NOUS GUETTENT ET NOUS MESURERONS NOTRE RENDEMENT À L'AIDE DE LA FICHE D'ÉVALUATION ÉQUILIBRÉE ET D'AUTRES MÉCANISMES DE RAPPORT.

Diagramme 3 : Énoncé de résultat stratégique – Observation

Mission : **Promouvoir l'observation de la législation fiscale, commerciale et frontalière, en contribuant ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.**

Résultat stratégique : **Les Canadiens observent la législation fiscale, commerciale et frontalière.**

Démontré par :

Observation en matière de production et de déclarations

- Permanence de niveaux élevés d'observation: plus de 90% des Canadiens de 18 ans et plus envoient leur déclaration de revenus dans les délais, sans intervention directe
- Permanence de niveaux élevés d'observation : plus de 90% des sociétés imposables envoient leur déclaration dans les délais, sans intervention directe
- Permanence de niveaux élevés d'observation : plus de 90% des entreprises inscrites envoient leur déclaration de TPS/TVH dans les délais, sans intervention directe

Observation en matière d'inscription

- Permanence de niveaux élevés d'observation : la grande majorité des entreprises qui doivent être inscrites pour la TPS/TVH le sont effectivement

Observation en matière de frontières et de commerce international

- Permanence de niveaux élevés d'observation : plus de 90 % de l'ensemble des voyageurs et négociants entrant au Canada observent les exigences frontalières
- Atteinte de niveaux élevés d'observation des exigences commerciales de la part des entreprises commerciales importatrices de biens au Canada
- Amélioration continue des outils et des méthodes de mesure pour évaluer les niveaux d'observation en matière de frontières et de commerce international

Observation en matière de paiement

- Permanence des niveaux d'observation : plus de 90 % de l'ensemble des personnes à revenus imposables paient leur impôt dans les délais
- Permanence de niveaux élevés d'observation : plus de 90 % des entreprises imposables paient leur impôt sur le revenu dans les délais
- Création de mécanismes pour évaluer le degré d'observation en matière de paiement de la TPS/TVH et des taxes d'accise
- Permanence de niveaux élevés d'observation : la grande majorité des importateurs paient leurs droits et taxes mensuellement dans les délais

Observation en matière de déclaration

- Niveaux relativement bas de non-observation des exigences liées à la déclaration des revenus, des déductions, des crédits, des valeurs et d'autres renseignements pertinents sur les formulaires fiscaux et douaniers
- Peaufinement permanent des outils et des méthodes de mesure pour l'évaluation des niveaux d'observation en matière de déclaration

Administration équitable

Traduit l'équité et le traitement équitable en faisant en sorte que les principes de notre Stratégie en sept points pour l'équité soient au cœur de nos relations avec les Canadiens.

agramme 4 : Énoncé de résultat stratégique – Innovation

Mission :	**Promouvoir l'observation de la législation fiscale, commerciale et frontalière, en contribuant ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.**
Résultat stratégique :	**L'ADRC est une organisation de services de pointe.**

Démontré par :	**Satisfaction des clients**
	• Augmentation continue du taux de satisfaction des Canadiens dans les domaines à améliorer, en fonction de la mesure faite par l'étude de référence de l'ADRC et d'autres études du gouvernement canadien sur les groupes de clients
	• Amélioration du rendement global de l'ADRC par rapport aux normes de service existantes et définition de nouvelles normes, dont certaines allant au-delà du respect des délais
	• Extension des services fournis à d'autres juridictions
	Productivité
	• Économies de productivité de 41 millions de dollars en 2003-2004 et atteignant 44 millions en 2004-2005 et par la suite pour nos principaux programmes, au moyen des mesures suivantes :
	  • création de la capacité à traiter électroniquement 75 % de l'ensemble des déclarations T1 d'ici quelques années
	  • réduction constante du nombre de personnes qui appellent et augmentation des taux d'utilisation des services de remplacement
	  • usage accru, pour la prestation de services, de moyens électroniques intégrés avec d'autres instances gouvernementales et reliés aux provinces pour créer un système de prestation de services à guichet unique à la fois pratique et conforme aux engagements de Gouvernement en direct
	  • refonte et amélioration radicale du système de gestion des ressources humaines par la mise en œuvre d'éléments clés du nouveau régime de gestion des RH en 2005
	  • mise en œuvre d'une série d'approches et de pratiques financières et administratives innovatrices et flexibles apportant des améliorations de productivité, appuyant de meilleurs services et une meilleure prise de décisions et conformes aux exigences de la fonction de contrôleur moderne
	Efficacité
	• Minimisation du dédoublement avec les gouvernements provinciaux dans l'administration des dépenses d'impôt, le recouvrement des dettes envers la Couronne et l'administration des avantages sociaux
	• Création en 2005 d'un poste de chargé de compte pour toutes les grandes entreprises souhaitant signer une entente sur la prestation de services
	• Économies d'environ 50 millions de dollars sur une période de 4 ans (8,3 M$ en 2002-2003; 11,8 M$ en 2003-2004; 14,8 M$ en 2004-2005; 14,8 M$ en 2005-2006 et au moins 15 M$ annuellement ensuite), grâce aux éléments suivants :
	  • migration de nombreux processus vers un environnement électronique afin de réduire l'usage de papier, par la publication électronique des documents et formulaires et par la mise en place de l'approvisionnement électronique
	  • restructuration des principaux processus d'affaires et amélioration permanente par l'élaboration d'approches permettant de fournir certains de nos services transactionnels dans un environnement commun et au moyen de la consolidation des centres de distribution et de l'optimisation des centres d'appels

suite

Diagramme 4 : Énoncé de résultat stratégique – Innovation (suite)

Démontré par :

Transparence

- Élaboration et mise en œuvre d'une structure de contrôle pour la déclaration des recettes fiscales en 2004-2005
- Maintien ou augmentation du financement du Plan d'investissement et du Plan de gestion des actifs au cours de la période de planification, pour que les investissements soient durables et ciblés sur les secteurs prioritaires
- Orientation de plus en plus claire vers la gestion axée sur les résultats dans notre type de régie, notre approche de la gestion et nos cadres de mesure du rendement, ainsi que dans les évaluations généralement positives de nos rapports annuels de la part du Bureau du vérificateur général

Diagramme 4 : Énoncé de résultat stratégique – Innovation (suite)

Démontré par :	**Transparence** • Élaboration et mise en œuvre d'une structure de contrôle pour la déclaration des recettes fiscales en 2004-2005 • Maintien ou augmentation du financement du Plan d'investissement et du Plan de gestion des actifs au cours de la période de planification, pour que les investissements soient durables et ciblés sur les secteurs prioritaires • Orientation de plus en plus claire vers la gestion axée sur les résultats dans notre type de régie, notre approche de la gestion et nos cadres de mesure du rendement, ainsi que dans les évaluations généralement positives de nos rapports annuels de la part du Bureau du vérificateur général

Risques et défis de l'ADRC

L'ADRC assure l'exécution de ses programmes et la prestation de ses services dans un cadre complexe en constante évolution. Pour suivre l'évolution et pour maintenir et accroître la confiance des clients, nous devons clairement cerner les risques et les défis que nous devons affronter et les surmonter en organisant nos priorités opérationnelles, nos engagements et nos investissements en conséquence. La présente section résume huit principaux risques et défis de notre contexte opérationnel qui ont une incidence directe sur nos priorités opérationnelles exposées dans le Plan d'entreprise.

Les questions suivantes représentent les principaux défis de notre contexte opérationnel :

- Sécurité nationale
- Ressources financières
- Gestion du continuum de l'observation
- Personnel
- Opérations fonctionnelles
- Partenaires
- Équilibrage des priorités
- Tendances démographiques

1. Sécurité nationale

La sécurité nationale est devenue une question plus urgente et plus importante à la suite de l'attaque du 11 septembre, en raison du défi qui consiste à renforcer la sécurité frontalière à titre de contribution de l'Agence à la lutte contre le terrorisme, tout en garantissant que la circulation des expéditions commerciales et des voyageurs légitimes, qui est essentielle à la stabilité et à la croissance économique du Canada, se fasse le plus librement possible.

Au cours de la période de planification, l'ADRC devra continuer de mettre en œuvre des mesures prévues dans le Plan d'action en 30 points pour la frontière intelligente avec nos partenaires frontaliers américains, d'où la nécessité d'utiliser des technologies de pointe pour établir une frontière plus solide, plus sûre et plus intelligente. Cependant, il faut établir, pour toutes ces activités, un équilibre entre la protection frontalière accrue et la nécessité pour le Canada de maintenir et, en bout de ligne, d'élargir notre commerce avec les États-Unis et nos autres partenaires commerciaux.

En outre, dans les mois à venir, nous devrons continuer d'appuyer d'autres éléments du programme de sécurité publique et de lutte contre le terrorisme du gouvernement, notamment la prévention et la suppression de la collecte de fonds et d'autres formes de soutien matériel au terrorisme, conformément aux nouvelles dispositions relatives aux organismes de bienfaisance qui se trouvent dans la loi adoptée en 2001 (c'est-à-dire la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*).

2. Ressources financières

Par suite de l'augmentation des volumes relatifs à la fiscalité et au commerce, combinée à nos engagements en matière de sécurité frontalière, l'ADRC est confrontée à des pressions financières importantes. Les augmentations de la charge de travail posent un défi à notre capacité de maintenir l'intégrité des programmes. Nous avons réaffecté des fonds des activités non prioritaires à l'initiative *Orientations futures*, un élément clé de notre programme d'innovation, qui, prévoyons-nous, permettra de réaliser des gains de rendement qui compenseront les pressions découlant des augmentations de la charge de travail. Cependant, nous ne prévoyons pas commencer à réaliser ces gains de rendement avant la fin de 2004-2005. Entre-temps, il faudra mettre à notre disposition des ressources suffisantes pour appuyer les contributions nouvelles ou accélérées qui sont attendues de l'ADRC dans le domaine de la sécurité publique. En outre, bien que nous contribuions au processus d'examen et de réaffectation des ressources du gouvernement en réaffectant des ressources de notre budget de base à des programmes plus prioritaires, toute réduction importante de notre budget de base posera un risque pour notre capacité de donner suite à nos engagements qui se trouvent dans le Plan d'entreprise.

Une caractéristique essentielle de notre approche consiste à nous assurer que les investissements prévus dans le remplacement et l'amélioration des technologies sont protégés.

3. Gestion du continuum de l'observation

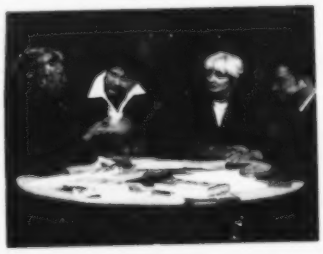
Compte tenu des pressions qui s'exercent sur ses ressources et de l'évolution rapide du contexte socio-économique, l'Agence devra continuer à relever le défi de maintenir une combinaison adéquate d'activités en vue d'assurer l'observation de la loi. Pour favoriser l'observation, il nous est essentiel de gérer les risques associés à la nature en pleine évolution du contexte socio-économique du Canada, à la mondialisation et à la croissance du commerce électronique. Par exemple, la croissance exponentielle des transactions et du commerce électroniques a grandement facilité le transfert de fonds à l'étranger par voie électronique, ce qui représente un risque possible pour l'assiette fiscale du Canada. Une caractéristique importante de notre approche consiste à nous assurer que nos plans relatifs au remplacement et à l'amélioration des technologies sont protégés et que des ressources suffisantes sont affectées aux secteurs où le risque est le plus élevé, en maintenant un niveau suffisant d'investissement dans l'exécution directe des programmes et dans l'infrastructure informatique qui l'appuie. Nous devons aussi nous assurer de communiquer suffisamment notre approche en matière d'observation, particulièrement dans les Services fiscaux, afin d'accroître la confiance du public dans nos activités et d'encourager l'observation volontaire.

4. Personnel

L'ADRC est confrontée au défi de maintenir un effectif bien informé et compétent tout en effectuant le changement culturel nécessaire dans le milieu de travail pour que les employés travaillent avec cohésion et qu'ils puissent s'adapter aux changements. Le vieillissement de la fonction publique et le changement dans la composition de la société canadienne posent des défis importants à l'Agence. Plus de 43 % des cadres supérieurs fédéraux prévoient prendre leur retraite d'ici 10 ans et environ 16 % des employés de l'ADRC seront admissibles à la retraite avant la fin de 2006-2007. Nous devons nous préparer à remplacer nos employés qui prendront leur retraite, compte tenu du fait que le taux annuel de retraite actuel doublera (passant de 1,5 % à 3 % de nos effectifs permanents), tout en réalisant des progrès vers la pleine représentativité, au sein de nos effectifs, de la diversité ethnoculturelle croissante de la population canadienne que nous desservons.

Entre-temps, nous adoptons une approche davantage axée sur la clientèle pour nos activités, ce qui changera le genre de compétences que nos employés devront avoir. Comme nous avons un effectif hautement syndiqué et que 80 % de notre budget est affecté aux traitements et aux avantages sociaux des employés, la transformation de notre milieu de travail et de notre culture par des mesures allant de la formation aux relations de travail constitue un défi majeur et une priorité importante. Par exemple, à la suite d'une analyse du risque professionnel indépendante récemment effectuée dans le secteur des douanes, il a été recommandé d'apporter plusieurs améliorations aux politiques, à la formation et au matériel touchant les employés des douanes. Au cours de la première année de notre période de planification, nous négocierons avec les deux syndicats qui représentent tous nos employés syndiqués. Le défi sera de maintenir un dialogue efficace dans le cadre de nos discussions patronales-syndicales visant à régler ce problème et bon nombre d'autres problèmes.

Nous adoptons une approche axée davantage sur la clientèle pour nos activités, ce qui changera le genre de compétences que nos employés doivent avoir.



5. Opérations fonctionnelles

L'ADRC est confrontée au défi d'élaborer des opérations modernes, des pratiques de gestion innovatrices, une technologie informatique robuste et des mécanismes d'établissement de rapports exacts et transparents. Le volume et la complexité des renseignements que l'Agence traite et la vitesse à laquelle ils circulent continuent d'aller en augmentant. Dans un seul secteur, soit l'impôt sur le revenu des particuliers, 9 millions de déclarations ont été transmises par voie électronique pour l'année d'imposition 2001, soit une augmentation de 1,1 million par rapport à l'année précédente. La capacité de nos systèmes informatiques de traiter et de suivre les renseignements, la clarté de nos

communications internes et l'intégrité de nos processus sont tous des facteurs essentiels si nous voulons gérer nos ressources et assurer la prestation de services de façon opportune, exacte et confidentielle. Cependant, les systèmes qui appuient nos niveaux de service vieillissent, et des modifications d'urgence à court terme ont limité notre capacité de financer des solutions informatiques plus robustes et plus durables. Le principal défi opérationnel de l'Agence est de maintenir les niveaux actuels de service tout en élargissant sa capacité grâce à l'innovation, afin de pouvoir suivre l'évolution des besoins de la clientèle. Au cours de la première année de la période de planification, des pressions particulières s'exerceront sur l'Agence pour qu'elle démontre qu'elle a optimisé ses opérations et pour qu'elle consacre des fonds suffisants à la mise à niveau et à la modernisation de ses systèmes informatiques.

6. Partenaires

En mobilisant de façon plus complète nos partenaires et nos clients, nous prévoyons réduire les coûts généraux pour les contribuables et offrir des niveaux plus élevés de services aux Canadiens.

La gestion des relations avec nos partenaires constitue un défi, car nous nous efforçons de rester à la hauteur de nos partenaires internationaux en ce qui a trait à la gestion de la frontière et d'améliorer nos relations fédérales-provinciales et nos relations avec nos clients. Mobiliser sans réserve nos partenaires et intégrer nos activités aux leurs constituent une priorité importante de l'ADRC. Nous visons à réaliser des gains de rendement et à réduire le double emploi en recherchant des possibilités d'élargir nos activités et d'offrir plus de services pour le compte de nos partenaires, particulièrement les provinces et les territoires, afin de réduire les coûts administratifs globaux du gouvernement pour les contribuables, de limiter le fardeau de l'observation et d'offrir des niveaux élevés de service. Cependant, le contexte fédéral-provincial-territorial actuel est caractérisé par bon nombre de questions litigieuses indépendantes de notre volonté. En outre, dans le domaine essentiel de la sécurité frontalière, nous coordonnons nos activités de lutte contre le terrorisme avec celles des ministères et organismes du Canada et de l'étranger, ce qui nécessite des niveaux sans précédent de communication et de coopération avec nos partenaires. Notre défi consiste à nous préparer à de nouvelles possibilités de partenariat dès qu'elles se manifestent, tout en nous assurant que nous répondons aussi bien que possible aux besoins, aux attentes et aux priorités de nos partenaires actuels.

7. Équilibrage des priorités

Notre défi consiste à équilibrer les priorités de façon à réaliser les objectifs de notre programme de changement de façon intégrée et économique tout en maintenant l'intégrité de nos activités de base. Afin de pouvoir mettre en oeuvre notre programme d'innovation et de continuer d'obtenir de hauts niveaux d'observation générale tout en donnant suite rapidement et efficacement aux nouvelles priorités du gouvernement (par exemple nos engagements élargis concernant la frontière), il nous faut établir un équilibre entre les initiatives visant à transformer l'Agence et celles qui appuient nos activités d'observation permanentes. Le défi consiste à maintenir l'intégrité de nos activités de base tout en adoptant une approche logique pour l'innovation qui donnera des résultats, soit un meilleur service et un niveau d'observation plus élevé. Les examens horizontaux que nous avons entrepris aideront à cerner les possibilités de rationalisation et d'amélioration de l'efficacité et à réaffecter les ressources aux secteurs hautement prioritaires. Cependant, nous devons aussi continuer d'être un chef de file et un champion en ce qui a trait à l'appui à apporter au programme général du gouvernement, notamment en ce qui concerne Gouvernement en direct, la fonction de contrôleur moderne, la réforme des ressources humaines et la modernisation du service.

8. Tendances démographiques

Les tendances démographiques posent un défi important, compte tenu de l'évolution de la composition et de la taille de la population canadienne, en raison du vieillissement, des changements sur le marché du travail, des tendances en matière de migration et de l'immigration. Les changements démographiques dans la population canadienne ont une incidence profonde sur les tendances en matière de consommation et de revenu, ce qui pose de nouveaux défis et crée de nouveaux risques en matière d'observation, et qui influe sur la combinaison de services et d'activités d'exécution que l'ADRC doit adopter. Par exemple, il se produit des changements dans la composition du marché du travail, comme l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants et de travailleurs de la construction, qui touchent des secteurs où le risque en matière d'observation est plus élevé. Pour protéger l'assiette fiscale, nous devons nous assurer d'ajuster en conséquence nos activités d'observation assistée et d'exécution. En outre, les changements démographiques mettent à l'épreuve notre capacité de continuer d'offrir des services adaptés qui suscitent l'observation volontaire. Par exemple, la vaste majorité des quelque 223 000 immigrants admis au Canada chaque année élisent domicile dans les régions métropolitaines comme celles de Montréal, de Toronto et de Vancouver.

Le changement démographique dans la population du Canada influera sur la combinaison de services et d'activités d'exécution que l'ADRC devra adopter.

Comme une proportion importante (44 % au cours des dernières années) de ces immigrants ne parlent pas bien l'anglais ni le français, nous devons trouver de nouvelles façons de répondre aux besoins et aux attentes de ces clients, afin de nous acquitter de notre mandat d'observation.

Conclusion

Le contexte dans lequel l'ADRC mène ses activités est très dynamique. Il nous est d'autant plus difficile d'éliminer ces risques de façon transparente qu'on s'attend et ce, de façon légitime, à ce que nous continuions d'exécuter nos programmes de base de façon opportune, exacte et confidentielle, tout en offrant les meilleurs services possibles au plus bas coût possible. Les sections suivantes du *Résumé du plan d'entreprise* indiquent comment l'Agence continuera de s'attaquer aux nombreux défis qui se posent dans son cadre opérationnel.

Innover pour l'avenir

Notre programme ambitieux d'innovation continue à avoir pour but d'atteindre quatre objectifs de changement :

- Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie et des pratiques commerciales et administratives et à répondre aux attentes des Canadiens.
- Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines en rendant le nouveau régime des ressources humaines pleinement opérationnel.
- Mener à bien la réforme et le renouvellement administratifs en mettant en place des politiques et des pratiques adaptées aux besoins de l'ADRC.
- Intégrer la gestion transparente axée sur les résultats aux processus de planification, de prise de décisions et de reddition de comptes de l'Agence.

Pour atteindre notre résultat stratégique qui consiste à être une organisation de service de premier ordre, l'innovation est essentielle. Durant la première année de la période de planification, nous affecterons 410,2 millions de dollars (11,1 % de notre budget total) à notre programme de changement. Une part considérable de cet investissement ira dans la technologie qui nous permettra d'offrir un meilleur service aux Canadiens. Notre réussite au chapitre de l'innovation sera évaluée par rapport à des mesures du rendement et à des cibles qui correspondent à la satisfaction de la clientèle. Nous démontrerons également notre réussite au moyen d'améliorations précises dans les domaines de la productivité, de l'efficience et de la transparence. Les sections suivantes énumèrent les activités et initiatives principales que nous comptons réaliser durant la période de planification à l'aide d'une base de ressources stable.

De plus amples renseignements concernant les résultats attendus et les critères de réussite pour chacun des objectifs de changement se trouvent à l'annexe D du présent volume.

Notre programme ambitieux d'innovation continue à avoir pour but d'atteindre quatre objectifs de changement :

1. **Transformation des activités principales**
2. **Réforme et renouvellement des ressources humaines**
3. **Réforme et renouvellement administratifs**
4. **Gestion transparente axée sur les résultats**

Transformation des activités principales

Objectif de changement 1

Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie et des pratiques commerciales et administratives et à répondre aux attentes des Canadiens.

Au cours des trois dernières années, nous avons réalisé des progrès sérieux au chapitre de l'amélioration du service offert aux millions de Canadiens et d'entreprises qui interagissent avec notre organisation. Nos plans visant à transformer davantage nos activités principales sont répartis en trois secteurs clés : gestion de la frontière intelligente, *Orientations futures* et relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales.

Gestion de la frontière intelligente

La Déclaration sur la frontière intelligente compte quatre objectifs :

1. Le flux sécuritaire des marchandises
2. Le flux sécuritaire des voyageurs
3. Une infrastructure sécuritaire
4. La coordination et l'échange de renseignements entre le Canada et les États-Unis à l'appui de ces objectifs

Nous continuerons de respecter les engagements pris dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente, conclue avec les États-Unis le 12 décembre 2001. La Déclaration sur la frontière intelligente compte quatre objectifs : le flux sécuritaire des marchandises; le flux sécuritaire des voyageurs; une infrastructure sécuritaire; la coordination et l'échange de renseignements entre le Canada et les États-Unis à l'appui de ces objectifs.

Plusieurs initiatives lancées ont été définies pour la première fois dans notre *plan d'action des douanes*, que nous avons mis en oeuvre en avril 2000. Nous respecterons les engagements relatifs à la frontière intelligente en faisant appel à notre expertise dans la gestion du risque, qui se fonde surtout sur l'autocotisation, l'information préalable et la préautorisation, et en accélérant la mise en oeuvre des initiatives suivantes :

- Information préalable sur les voyageurs et dossier passager : Cette initiative permet la transmission de renseignements concernant les passagers et les membres d'équipage de lignes aériennes avant l'arrivée des vols au Canada, ce qui rend possible l'échange de renseignements sur les passagers à risque élevé avec nos homologues américains.
- Services d'inspection diversifiés pour les voyageurs – CANPASS – Autoroutes, CANPASS – Air, NEXUS – Autoroutes et NEXUS – Air : Cette initiative permet de simplifier et d'accélérer le passage à la frontière des voyageurs à faible risque préautorisés. CANPASS met l'accent sur l'entrée au Canada et a recours à la

technologie biométrique perfectionnée de reconnaissance rétinienne pour confirmer l'identité d'un voyageur. Les programmes NEXUS constituent une approche harmonisée du contrôle de l'entrée, soit au Canada, soit aux États-Unis. Ils utilisent une combinaison de tourniquets réservés et de technologie biométrique d'identification dans les aéroports, ainsi que des voies réservées dans les postes frontaliers.

- Traitement harmonisé des expéditions commerciales : Cette initiative permet d'accélérer la mainlevée et de réduire les délais à la frontière pour les chauffeurs, les transporteurs et les importateurs à faible risque préapprouvés, à l'aide d'une technologie de transpondeur moderne et d'autres innovations rendant possible l'identification préalable des transporteurs.

Nous chercherons à innover dans d'autres secteurs au cours de la période de planification. Entre autres, nous chercherons des façons d'accroître la sécurité et efficacité en restructurant les gares maritimes et en traitant au préalable les passagers et les marchandises arrivant par traversier. Nous ciblerons également les expéditions maritimes à risque élevé et élaborerons des modèles informatiques afin de concevoir des postes frontaliers plus sécuritaires et efficients en collaboration avec Transports Canada. Enfin, nous redoublerons nos efforts visant à transformer nos opérations douanières en mettant à niveau notre système principal des données opérationnelles pour améliorer notre capacité de mesurer le rendement.

Grâce à notre vision des douanes, nous travaillons à installer et à maintenir une infrastructure efficace et moderne qui est axée sur nos employés.

Une vision de l'avenir des Services des douanes

En plus de travailler à relever des défis immédiats dans notre environnement opérationnel et à respecter les engagements du Canada en vue du renforcement de la sécurité à la frontière, nous élaborons une vision intégrée et cohérente de la gestion et de la protection de la frontière aux douanes pour le 21e siècle, une vision qui met l'accent sur notre rôle au sein du continuum de l'exécution des lois du Canada, lequel guidera nos efforts visant à fusionner les mesures de sécurité renforcées avec les processus perfectionnés dans le secteur commercial. Nous travaillons à installer et à maintenir une infrastructure efficace et moderne qui est axée sur nos employés.

À cette fin, nous avons effectué une analyse du risque professionnel et défini un certain nombre d'initiatives pour améliorer la santé et la sécurité de nos agents des douanes. Entre autres, il s'agit de voir à ce que les agents des douanes reçoivent les outils et l'équipement appropriés, comme des matraques, du gaz poivré et des gilets de protection, et à ce qu'ils soient formés aux techniques du recours à la force et aient accès à des communications radio en cas d'urgence. La mise en œuvre de ces initiatives, en 2003-2004 seulement, nécessitera un investissement de 40 millions de

dollars. Nous nous efforcerons également de mettre en application la norme de classification de l'Agence CNCA pour nous assurer que le travail des agents des douanes est reconnu comme il se doit. Nous atteindrons tous ces buts, en grande partie, en établissant de nouveaux partenariats solides avec les syndicats.

Il est également probable que l'escalade des tensions internationales aura des répercussions profondes et non discrétionnaires sur les rôles des douanes au chapitre de la protection de la frontière et de la sécurité.

L'escalade des tensions internationales continue d'influer sur les programmes de sécurité du gouvernement. Il est également probable qu'elle aura des répercussions profondes et non discrétionnaires sur les rôles à long terme des douanes au chapitre de la protection de la frontière et de la sécurité. Une de nos priorités clés consistera à travailler avec le gouvernement à obtenir une base de financement stable et prévisible pour faire face à ces pressions, à l'appui des priorités gouvernementales. En outre, nous travaillerons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour faire face aux pressions sur les programmes réguliers qui sont hors de notre contrôle, notamment l'accroissement de la présence des douanes à l'aéroport international Pearson en prévision de l'agrandissement de l'aéroport.

Le diagramme 13.3 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement des initiatives de transformation que nous mettrons en œuvre au cours de la période de planification dans le domaine de la sécurité et de l'efficacité à la frontière.

Pour ce qui est du contexte financier, le tableau D.4 à l'annexe D donne le détail des investissements par projet que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans le cadre des initiatives du *Plan d'action des douanes* et de la frontière intelligente Canada–États-Unis.

Orientations futures

Les initiatives de transformation des activités des *Orientations futures* mettent l'accent sur la facilitation de l'observation volontaire en adaptant l'information et les services aux besoins et aux exigences des clients ou des groupes de clients. Sept orientations stratégiques ont été définies lors de consultations au cours des 18 derniers mois en vue de l'élaboration du programme des *Orientations futures*. Il s'agit de :

1. Services électroniques élargis. Cette initiative concerne l'application de la technologie à toute la gamme des services de l'ADRC, pour permettre à nos clients de se prévaloir des options libre-service, le cas échéant, et pour rendre l'observation plus facile et plus pratique. Au cours de la période de planification, nous lancerons une page Web intitulée « Mon compte », où les particuliers pourront un jour faire leurs propres ajustements en ligne. Nous créerons également un portail qui permettra aux fiscalistes de gérer les comptes de leurs clients en ligne et nous mettrons en service une suite de services électroniques à

dollars. Nous nous efforcerons également de mettre en application la norme de classification de l'Agence (NCA) pour nous assurer que le travail des agents des douanes est reconnu comme il se doit. Nous atteindrons tous ces buts, en grande partie, en établissant de nouveaux partenariats solides avec les syndicats.

Il est également probable que l'escalade des tensions internationales aura des répercussions profondes et non discrétionnaires sur les rôles des douanes au chapitre de la protection de la frontière et de la sécurité.

L'escalade des tensions internationales continue d'influer sur les programmes de sécurité du gouvernement. Il est également probable qu'elle aura des répercussions profondes et non discrétionnaires sur les rôles à long terme des douanes au chapitre de la protection de la frontière et de la sécurité. Une de nos priorités clés consistera à travailler avec le gouvernement à obtenir une base de financement stable et prévisible pour faire face à ces pressions, à l'appui des priorités gouvernementales. En outre, nous travaillerons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour faire face aux pressions sur les programmes réguliers qui sont hors de notre contrôle, notamment l'accroissement de la présence des douanes à l'aéroport international Pearson en prévision de l'agrandissement de l'aéroport.

Le diagramme 13 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement des initiatives de transformation que nous mettrons en oeuvre au cours de la période de planification dans le domaine de la sécurité et de l'efficacité à la frontière.

Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 11 à l'annexe C donne le détail des investissements par projet que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans le cadre des initiatives du *Plan d'action des douanes* et de la frontière intelligente Canada–États-Unis.

Orientations futures

Les initiatives de transformation des activités des *Orientations futures* mettent l'accent sur la facilitation de l'observation volontaire en adaptant l'information et les services aux besoins et aux exigences des clients ou des groupes de clients. Sept orientations stratégiques ont été définies lors de consultations au cours des 18 derniers mois en vue de l'élaboration du programme des *Orientations futures*. Il s'agit de :

1. Services électroniques élargis : Cette initiative concerne l'application de la technologie à toute la gamme des services de l'ADRC, pour permettre à nos clients de se prévaloir des options libre-service, le cas échéant, et pour rendre l'observation plus facile et plus pratique. Au cours de la période de planification, nous lancerons une page Web intitulée « Mon compte », où les particuliers pourront un jour faire leurs propres rajustements en ligne. Nous créerons également un portail qui permettra aux fiscalistes de gérer les comptes de leurs clients en ligne et nous mettrons en oeuvre une suite de services électroniques à

l'intention des grandes entreprises qui rendront possibles des interactions en temps réel, comme les demandes de renseignements concernant l'état de dossiers, le transfert de crédits et les appels en direct. Enfin, nous relierons nos services électroniques à ceux d'autres ministères fédéraux et d'autres paliers de gouvernement afin de contribuer à la prestation des services gouvernementaux aux Canadiens et aux entreprises par le biais d'un guichet unique.

2. Cadre de gestion des comptes : Il s'agit d'établir une nouvelle capacité pour s'adapter aux besoins d'un client ou un groupe de clients en particulier, en offrant la combinaison idéale de services et de programmes pour répondre à ses besoins opérationnels. Par exemple, nous affecterons des chargés de compte aux grandes entreprises pour gérer leurs relations avec toutes les fonctions de l'ADRC.

3. Approche personnalisée de l'observation : Il s'agit d'adopter une approche axée sur les clients et appuyée par un cadre de gestion du risque informé et sophistiqué, qui nous permettra : de cibler l'information et les services nécessaires pour répondre aux besoins particuliers des groupes de clients; d'affecter les ressources de façon plus efficace et, dans l'ensemble, d'encourager l'observation; de perfectionner nos processus de vérification et de recouvrement. Notre relation de travail avec les clients dépendra de leur dossier d'observation et de leurs besoins opérationnels.

Notre relation de travail avec les clients dépendra de leur dossier d'observation et de leurs besoins opérationnels.

4. Partenariats et coopération améliorés : Il s'agit de redoubler nos efforts visant à créer de nouvelles occasions d'établir des partenariats avec les provinces, les territoires, les Premières nations et les autres ministères intéressés, afin de réduire le chevauchement et de rendre possible la prestation des services à guichet unique, pour ainsi réduire les coûts des clients et des gouvernements. Nous travaillerons également à établir des relations plus solides avec nos clients, notamment en créant un comité consultatif des professionnels de l'impôt pour trouver des moyens plus efficaces de collaborer.

5. Rapidité : Nous comptons améliorer la rapidité de nos activités et de nos transactions pour toute la gamme des services que nous fournissons, des interprétations aux décisions en passant par les vérifications et les appels.

6. Transparence, clarté et simplification : Nous voulons clarifier et simplifier nos exigences afin d'accroître la transparence et la confiance du public et, ainsi, d'encourager l'observation. Parmi les efforts déployés, nous continuerons d'améliorer notre capacité de communiquer en utilisant un langage clair et simple et de multiples moyens (c.-à-d. téléphone, Internet et en personne) pour communiquer avec les clients. Nous fournirons également aux clients des explications plus claires sur la façon dont nous prenons une décision et la raison

Nous fournirons aux clients des explications plus claires sur la façon dont nous prenons une décision et la raison pour laquelle nous le faisons, et nous appuierons davantage les activités d'extension des services.

pour laquelle nous le faisons, et nous améliorerons notre capacité d'être proactifs grâce à des activités d'extension des services, entre autres. Par exemple, nous aviserons les entreprises des stratagèmes fiscaux douteux sur lesquels nous prévoyons enquêter et nous élaborerons des processus qui permettront aux entreprises de nous informer des plans ou des arrangements fiscaux novateurs pour que nous puissions clarifier notre position d'avance.

7. Perfectionnement du personnel : Nous voulons appuyer nos employés en répondant à leurs besoins dans des domaines comme le recrutement, la formation et l'apprentissage le maintien en poste, en les aidant à acquérir une meilleure compréhension de nos groupes de clients et de leurs besoins opérationnels, et en leur fournissant des outils et des systèmes d'information avancés qui les aideront à accomplir leur travail.

Dans le cadre des *Orientations futures*, nous élargirons nos services pour améliorer la satisfaction de la clientèle, en particulier en offrant un plus large éventail d'options libre-service électroniques adaptées aux besoins des clients. En 2003-2004 seulement, plus de 20 projets différents seront lancés; ils représentent des engagements financiers d'une valeur de 40 millions de dollars. Il est probable que ces projets ne commenceront à donner des résultats sur le plan de l'efficience qu'à compter de 2004-2005.

Les réductions de notre base de financement qui pourront découler du budget fédéral de février 2003 auront une incidence sur la portée et le calendrier des engagements dans le cadre des *Orientations futures*.

Le diagramme 14 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer notre rendement dans le domaine des *Orientations futures*. Pour ce qui est du contexte financier, les tableaux 12 et 13 à l'annexe C donne le détail des investissements par projet que nous entendons faire durant la période de planification pour les *Orientations futures* à l'aide de notre base de financement actuelle. Les réductions à notre base de financement qui pourront découler du budget fédéral de février 2003 auront potentiellement une incidence sur la portée et le calendrier de ces engagements.

Relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales

Le renforcement et l'amélioration de nos relations avec les provinces et les territoires grâce à une approche responsable axée sur les clients comptent parmi nos principales priorités. Bien que nous ayons réalisé des progrès considérables au cours des trois dernières années, il sera difficile de continuer de progresser dans ce domaine. Le programme fédérale-provincial d'aujourd'hui comprend de nombreuses questions épineuses. Il est difficile de créer de nouveaux partenariats dans ces circonstances.

Récemment, deux problèmes en particulier ont influé sur les relations de l'Agence avec les provinces et les territoires. La question du T3, causée par une erreur dans notre système de comptabilisation de l'impôt, a entraîné des paiements en trop considérables à quatre provinces. Dans un premier temps, la confiance des provinces en l'ADRC a été sérieusement ébranlée quant à l'exactitude de son système. Pour s'attaquer à la cause fondamentale du problème, l'ADRC a lancé une initiative d'amélioration générale de la gestion financière. Une deuxième préoccupation pour nos partenaires concerne l'administration de l'impôt sur les sociétés, en particulier la répartition entre les provinces et les territoires des revenus de grandes entreprises relevant d'administrations multiples. Les discussions visant à régler les questions en suspens sont avancées.

La création et le maintien de partenariats efficaces avec les provinces et les territoires demeurent une priorité importante pour l'ADRC. Entre-temps, nous continuerons de chercher à démontrer que nous sommes prêts à assumer la responsabilité de l'administration de programmes provinciaux et territoriaux additionnels, ainsi que de programmes d'autres ministères et organismes fédéraux, dans les cas où nous disposons de la capacité nécessaire pour maintenir des normes de service élevées et donner suite aux préoccupations des partenaires. Le renforcement des relations existantes et l'établissement de nouvelles relations avec les clients sont susceptibles de fournir aux Canadiens un service amélioré, des coûts réduits et des économies accrues au chapitre de l'administration des programmes.

Le renforcement des relations existantes et l'établissement de nouvelles relations avec les partenaires sont susceptibles de fournir aux Canadiens un service amélioré, des coûts réduits et des économies accrues au chapitre de l'administration des programmes.

Au cours de la période de planification nous adopterons des stratégies visant à établir et à élargir nos relations avec nos partenaires provinciaux. Nous élargissons nos services électroniques dans le cadre du projet de la vérification du revenu, qui permettra d'offrir à plus de 25 partenaires provinciaux et territoriaux des renseignements concernant les clients, sur Internet, à l'aide de la méthodologie du protocole de transfert de fichier. Nous élaborons des processus opérationnels afin d'échanger des données avec Développement des ressources humaines Canada en vue de l'optimisation de l'administration des programmes fédéraux de la sécurité du revenu pour les personnes âgées. Nous miserons sur la réussite de nos rapports annuels aux gouvernements des provinces et des territoires, en offrant aux partenaires une meilleure reddition de comptes sur notre efficacité par rapport aux accords visant le cadre de gestion des services. Nous continuerons de travailler à l'élaboration d'études sur l'évaluation du rendement, de concert avec nos partenaires provinciaux et territoriaux, afin de mieux mesurer la satisfaction des intervenants à l'égard des programmes que nous administrons pour leur compte.

Le diagramme 15 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement dans le domaine des relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales.

Réforme et renouvellement des ressources humaines

Objectif de changement 2

Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines en rendant le nouveau régime des ressources humaines de l'Agence pleinement opérationnel.

Notre programme de changement dans ce domaine a laissé présager celui que vient de lancer la fonction publique et, à certains égards, l'a dépassé.

Nos efforts dans ce domaine, dont bon nombre ont été déployés lorsque nous sommes devenus une agence et sont maintenant bien avancés, mettent l'accent sur la préparation à la retraite d'une proportion considérable de notre effectif au cours de la décennie à venir, ainsi que sur le besoin d'appuyer des améliorations importantes à notre rendement organisationnel. Nos priorités visent à relever nombre des mêmes défis auxquels font actuellement face nos organisations partenaires dans la fonction publique. Cependant, notre programme de changement a laissé présager l'initiative de modernisation des ressources humaines de la fonction publique et, à de nombreux égards, l'a dépassée.

Lorsque nous sommes devenus une agence, nous avons adopté huit principes de dotation :

1. Impartialité politique
2. Représentativité
3. Compétence
4. Équité
5. Transparence
6. Efficience
7. Souplesse
8. Productivité

D'ici 2006, nous comptons avoir en place un système de gestion des ressources humaines qui assure que nous avons les bons employés au bon endroit et au bon moment et que ceux-ci sont appuyés comme il se doit en ce qui a trait à leur perfectionnement professionnel et à leur milieu de travail. Une fois entièrement mis en oeuvre, notre nouveau régime des ressources humaines aidera à augmenter les niveaux de production et à réaliser des économies, tout en favorisant une culture organisationnelle proactive, souple et axée sur les clients, qui respecte les principes de dotation adoptés par l'ADRC lorsqu'elle est devenue une agence.

Au cours de la période de planification, nous rendrons pleinement opérationnel notre nouveau système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences. Nous procéderons à la réforme de la classification en élaborant une version adaptée de la norme de classification de l'Agence pour les groupes de l'administration des programmes et des services administratifs, afin de réunir ces deux groupes sous un groupe unique des services et des programmes. Nous élaborerons un programme d'accréditation en l'organisation et en classification de l'ADRC à l'appui de notre programme de classification. Par ailleurs, nous élaborerons un cadre des services d'apprentissage ainsi qu'un système de gestion de l'apprentissage afin de nous assurer que tous les employés admissibles possèdent des plans d'apprentissage reliés aux compétences qu'ils sont en train de perfectionner. Enfin, le système assurera l'uniformité et la pertinence de la planification et de l'évaluation de la formation des

employés; il contribuera au rendement des investissements, grâce à une amélioration du rendement et du rapport coût-efficacité; au moyen de l'analyse des tendances, il déterminera les solutions possibles pour combler les lacunes dans les compétences organisationnelles.

La prestation de services de rémunération efficaces et efficients à nos employés constitue une priorité de l'ADRC. Nous mettrons en oeuvre des processus simplifiés et normalisés en vue d'une rémunération rapide et exacte, en fournissant des services de rémunération fondés sur la technologie et intégrés à l'ensemble des fonctions des ressources humaines.

Nous continuerons également de nous occuper des questions concernant l'intégrité des données sur les ressources humaines des Systèmes administratifs d'entreprise afin d'assurer la disponibilité de données exactes et fiables sur les ressources humaines qui faciliteront la mesure du rendement et qui aideront à démontrer les résultats obtenus. Même si, durant la période de planification, nous compléterons les réformes des ressources humaines que nous avons entreprises lorsque nous sommes devenus une agence, les innovations dans le domaine se poursuivront et seront la norme au cours des années à venir. En ce qui concerne l'Agence, nous nous attendons à ce que certaines des résultats de cette innovation aient une incidence positive à l'avenir sur les sondages auprès des fonctionnaires de la fonction publique.

Même si, durant la période de planification, nous compléterons les réformes des ressources humaines que nous avons entreprises lorsque nous sommes devenus une agence les innovations dans le domaine se poursuivront et seront la norme au cours des années à venir.

Le diagramme 16 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement de cet objectif de changement. Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 14 à l'annexe C du document donne le détail des investissements que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans les initiatives de réforme et de renouvellement des ressources humaines.

Réforme et renouvellement administratifs

Objectif de changement 3

Mener à bien la réforme et le renouvellement administratifs en mettant en place des politiques et des pratiques adaptées aux besoins de l'ADRC.

Une saine gestion financière et une administration efficiente sont cruciales si nous voulons atteindre notre résultat stratégique au chapitre de l'innovation et être perçus comme un fournisseur de services avant-gardiste. Des processus opérationnels améliorés, des systèmes, des outils et des techniques de suivi des transactions

Nous économiserons environ 50 millions de dollars initialement en augmentant les niveaux de production et en réduisant les coûts. Par la suite, nous prévoyons également d'autres économies d'environ 15 millions de dollars par année.

rationalisés et des contrôles internes mis à jour contribuent tous à réduire nos frais généraux administratifs et à faire en sorte que nos ressources soient affectées aux secteurs les plus prioritaires. D'ici la fin de la période de planification, nous prévoyons que ces efforts auront permis de réaliser au moins 50 millions de dollars d'économies, grâce à l'accroissement de la productivité et à la diminution des coûts administratifs. Par la suite, nous prévoyons également d'autres économies d'environ 15 millions de dollars par année.

Plus de 50 initiatives visant à améliorer le service, à rationaliser l'administration, à réduire les coûts et à moderniser nos politiques et notre infrastructure sont en cours. D'ici la fin de l'exercice 2003-2004, nous prévoyons que la plupart de nos initiatives de réforme et de renouvellement administratifs seront pleinement mises en oeuvre. En outre, au cours de la période de planification, nous déterminerons l'approche la plus appropriée et la plus rentable pour offrir des services transactionnels, tels que ceux ayant trait aux déplacements, aux contrats et aux comptes fournisseurs; il pourrait s'agir, entre autres, de passer à un modèle de prestation de « services partagés ». Nous continuerons d'encourager les achats électroniques et l'abandon du papier pour les formulaires et les publications internes et publiques, en faveur de canaux électroniques. Enfin, nous modifierons notre structure de prestation des services financiers et administratifs afin de mettre davantage l'accent sur l'amélioration continue et nous établirons des normes de service qui appuieront la gestion axée sur les résultats.

Le diagramme 17 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement de cet objectif de changement. Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 15 à l'annexe C donne le détail des investissements que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification dans le domaine de la réforme et du renouvellement administratifs.

Gestion transparente axée sur les résultats

Objectif de changement 4

Intégrer la gestion transparente axée sur les résultats au processus de planification, de prise de décisions et de reddition de comptes de l'Agence.

Nos efforts visant à transformer nos activités principales dépendent dans une large mesure du déploiement d'approches et de systèmes de gestion qui appuient l'ouverture dans la gestion de nos opérations quotidiennes et qui nous permettent de démontrer les résultats obtenus en ce qui concerne la qualité du service ainsi que

l'efficience et l'efficacité organisationnelles. Déjà, nous avons réalisé des progrès considérables en ce qui a trait à notre capacité de changer et de mesurer les activités de gestion et d'établir des rapports sur le rendement grâce à une meilleure harmonisation de nos instruments clés d'établissement de rapports sur la planification, la responsabilité et le rendement, soit le Plan d'entreprise, la Fiche d'évaluation équilibrée et le Rapport annuel. Nous prévoyons améliorer notre capacité : de relier l'information sur la planification financière et la budgétisation à celle sur la prestation des programmes et des services; de comprendre les coûts et les facteurs de coût; de relever les occasions d'améliorer la productivité, telles que la comptabilité par activités; de relier les résultats opérationnels à la satisfaction de la clientèle de façon plus directe, notamment en instaurant de nouvelles normes de service axées sur les clients.

Nous avons fait des progrès significatifs dans notre capacité à réaliser des changements de gestion, dans l'établissement de mesures de rendement ainsi que dans notre capacité de rendre des comptes.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons nos efforts à l'appui de cet objectif de changement dans les quatre secteurs suivants :

1. Création d'une fonction de contrôleur moderne : Il s'agit d'effectuer le changement de culture nécessaire pour s'assurer que tous les gestionnaires de l'ADRC, non pas seulement les spécialistes financiers, intègrent la fonction de contrôleur aux pratiques de gestion quotidiennes. Nous élaborerons des produits de communication et des outils d'apprentissage pour faire mieux connaître et comprendre la fonction de contrôleur moderne chez les gestionnaires, et nous nous servirons des résultats d'une vérification de la fonction de contrôleur pour élaborer un plan d'action qui nous permettra d'atteindre le niveau visé à l'ADRC pour la fonction de contrôleur.

Vision de l'ADRC au sujet de la fonction de contrôleur moderne	
Questions	Les risques et possibilités dans l'environnement de l'ADRC sont définis et pris en compte
Décisions	Le processus décisionnel de l'ADRC se fonde sur des données financières et non financières sur le rendement intégrées et fournies en temps opportun
Coordination, délégation et engagement du personnel	Le personnel de l'ADRC comprend son rôle dans la réalisation des objectifs et des priorités organisationnelles, et est prêt à l'assumer
Ressources	Des niveaux, une répartition et une utilisation optimum des ressources sont réalisés et maintenus
Résultats	L'ADRC produit les extrants et les résultats escomptés
Coûts	L'ADRC adopte la méthode la plus rentable de prestation des services et de livraison des produits
Gérance	Les recettes, les bases de données et autres biens sont conservés et protégés contre les pertes, l'utilisation abusive et le gaspillage
Confiance et acceptation des intervenants	L'ADRC explique ses plans, ses activités et ses réalisations de façon à satisfaire les principaux intervenants

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons nos efforts à l'appui de cet objectif de changement dans les quatre secteurs suivants:

1. Création d'une fonction de contrôleur moderne
2. Comptabilité et rapports financiers
3. Gestion des ressources et des coûts
4. Gestion des résultats et établissement de rapports

2. Comptabilité et rapports financiers : Il s'agit d'adopter intégralement la comptabilité d'exercice et d'élaborer un cadre de surveillance de la gestion financière, en se fondant sur les constatations d'un examen entrepris par l'Agence à la suite de la découverte d'une erreur dans le T3 qui a entraîné des paiements en trop à certaines provinces. Ce cadre fournira à l'Agence et à ses intervenants une certaine assurance quant à l'intégrité et à la fiabilité des rapports sur les recettes et les dépenses.

3. Gestion des ressources et des coûts : Il s'agit d'améliorer la capacité des gestionnaires d'analyser les relations entre les dépenses et les résultats des programmes, pour éventuellement prévoir l'application élargie de la comptabilité par activités et pour effectuer un examen des centres de coûts en vue de peaufiner les structures des codes financiers. Les données découlant de la comptabilité par activités et de l'établissement des budgets et des rapports trimestriels en 2002-2003 serviront à élaborer des mesures financières à inclure dans la Fiche d'évaluation équilibrée de l'Agence.

4. Gestion des résultats et établissement de rapports : Il s'agit de continuer de changer la culture de l'organisation progressivement en faveur de la gestion du risque en intégrant celle-ci aux processus de gestion et en élaborant un profil du risque organisationnel ainsi qu'un système commun d'établissement de rapports sur l'évaluation du risque et du contrôle. De plus, les efforts continus qui visent à améliorer nos normes de service et à les intégrer aux ententes de rendement et au cadre de planification, de rendement et de responsabilité de l'ADRC nous permettront d'améliorer nos rapports sur le rendement et de contribuer à l'initiative gouvernementale de l'amélioration des services.

Le diagramme 18 à l'annexe D indique les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer le rendement de cet objectif de changement. Pour ce qui est du contexte financier, le tableau 16 à l'annexe C donne le détail des investissements que nous avons faits et que nous ferons durant la période de planification au chapitre de la gestion transparente axée sur les résultats.

Observation – Nos activités principales

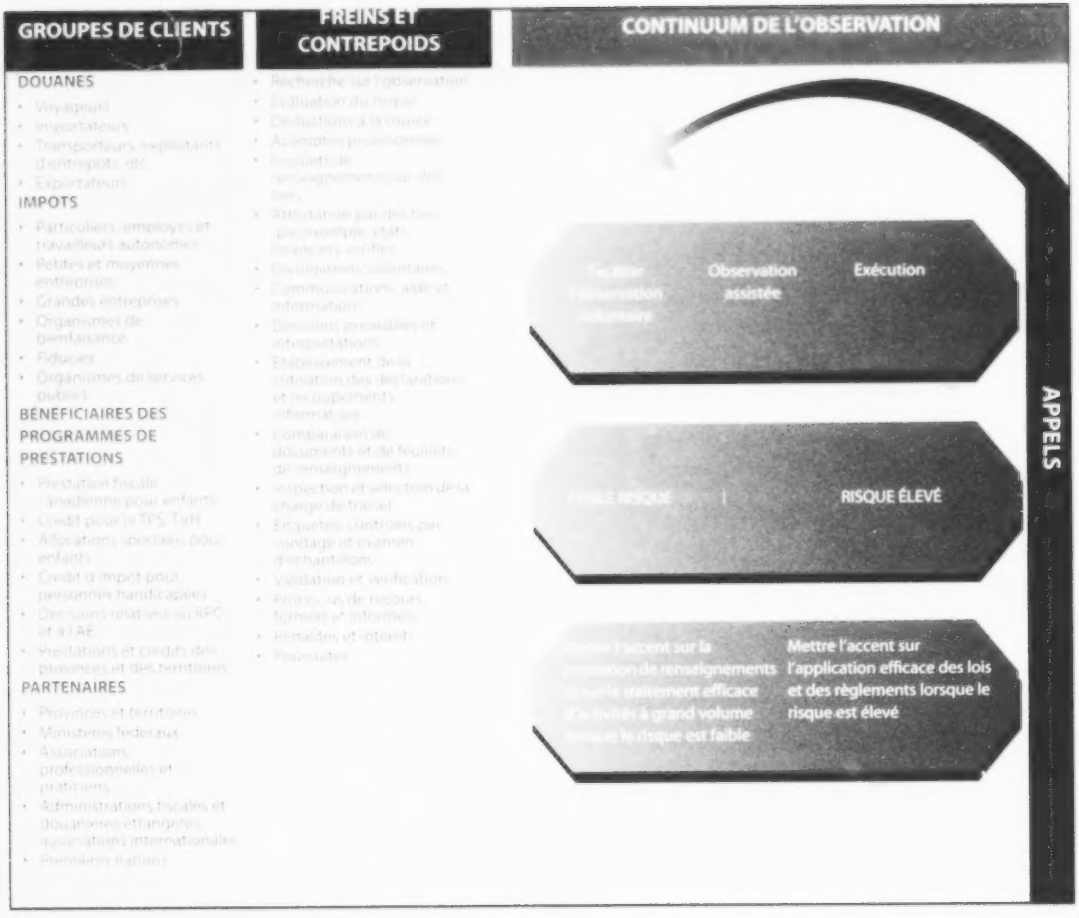
Les initiatives de changement incluses dans notre programme d'innovation, telles la gestion de la frontière intelligente et l'expansion des services électroniques, visent à transformer la façon dont nous menons nos activités, afin d'offrir le meilleur service possible à la population canadienne et aux entreprises. En même temps, tous les jours, nous travaillons à l'amélioration de nos activités principales (politiques, processus, outils et systèmes déjà en place) pour atteindre notre deuxième résultat stratégique : les Canadiens observent les lois et les règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Nous cherchons continuellement à améliorer les taux d'observation volontaire, et nous repérons et réglons les cas d'inobservation le plus rapidement possible. Des taux d'observation volontaire élevés contribuent à alléger le fardeau de l'administration et de la perception des impôts, des taxes et des droits. Le règlement des cas d'inobservation permet de faire en sorte que tous les contribuables paient leur juste part d'impôts et de taxes, et que l'assiette fiscale, qui sert à financer un large éventail de programmes sociaux et économiques visant à améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens, soit protégée.

Nos activités visant l'observation sont réparties entre cinq secteurs d'activité : les Services des douanes, les Services fiscaux, les Appels, les Programmes de prestations et autres services, et la Gestion et l'orientation organisationnelles. Les activités relevant de chacun de ces secteurs se situent le long d'un continuum qui va de la facilitation de l'observation volontaire à l'exécution de la loi. Notre approche en matière d'observation repose sur la croyance que la plupart des gens observeront volontairement la loi s'ils en ont l'occasion et qu'on leur fournit les renseignements et les outils nécessaires. Nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés au Canada : environ 95 % de toutes les recettes qui sont versées à l'ADRC sont payées et perçues sans qu'il ne soit nécessaire de mener des activités de validation et d'exécution. Même si l'inobservation a diverses causes profondes (elle peut être involontaire ou découler de l'évitement fiscal intentionel, d'une fausse déclaration sciemment faite ou de la fraude), nous employons toute une gamme de stratégies pour la maintenir à de faibles niveaux.

Le diagramme de la page suivante présente un schéma de notre continuum de l'observation. Il met en relief le fait que nous exerçons nos activités visant l'observation en fonction des risques associés aux comportements de notre vaste clientèle. D'un côté du continuum, nous tentons de faciliter l'observation

Nous constatons avec fierté que, dans l'ensemble, les taux d'observation volontaire sont élevés au Canada : environ 95 % de toutes les recettes qui sont versées à l'ADRC sont payées et perçues sans qu'il ne soit nécessaire de mener des activités de validation et d'exécution.

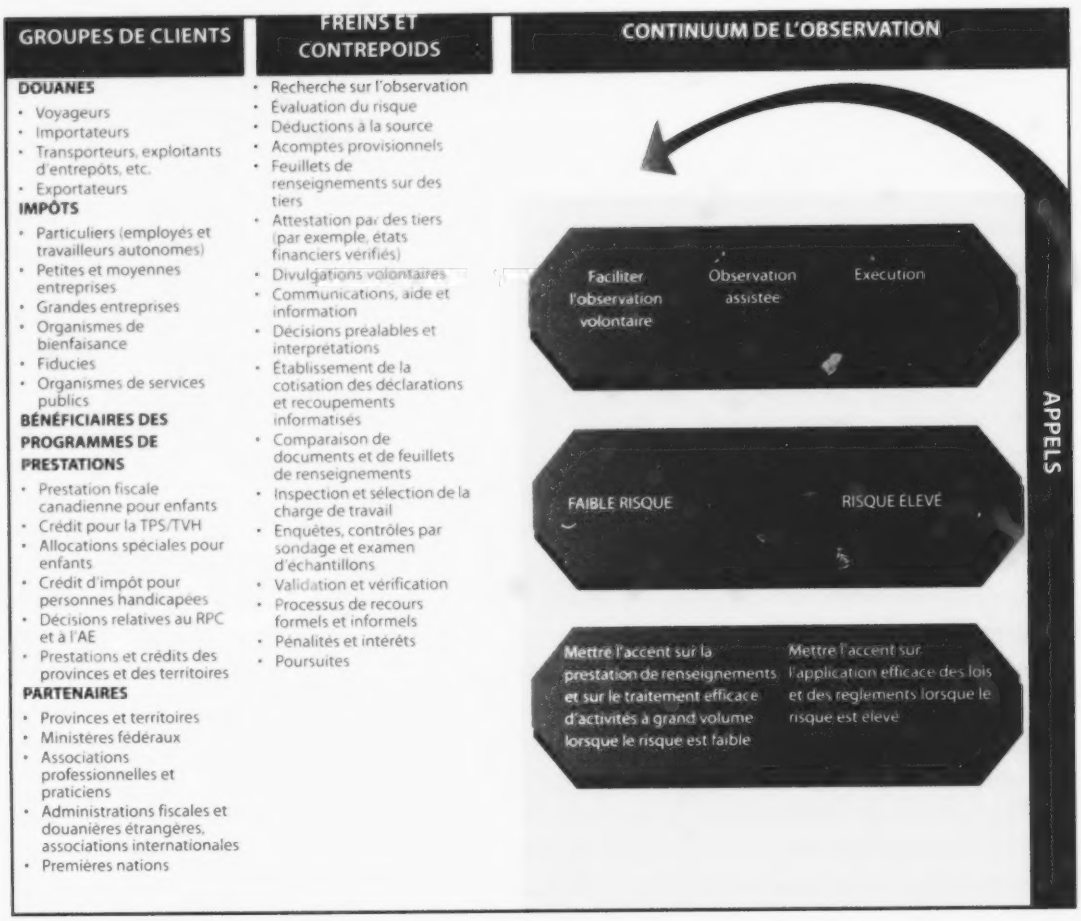
Diagramme 5 : Le continuum de l'observation



volontaire en fournissant des renseignements et des services de qualité au moment opportun. De l'autre, nous travaillons à éliminer les risques sérieux en matière d'observation (p. ex. évasion fiscale et contrebande) en prenant des mesures d'exécution pondérées, qui sont appuyées par un système de règlement équitable et rapide des différends (c.-à-d., les Appels).

De plus, ce tableau dresse la liste de nos nombreux groupes de clients de même que des contrôles que nous exerçons pour être en mesure de planifier et d'exécuter nos programmes le plus efficacement possible. Le diagramme de la page suivante fait ressortir le pourcentage de ressources que nous prévoyons affecter à chaque type d'activité visant l'observation.

Diagramme 5 : Le continuum de l'observation

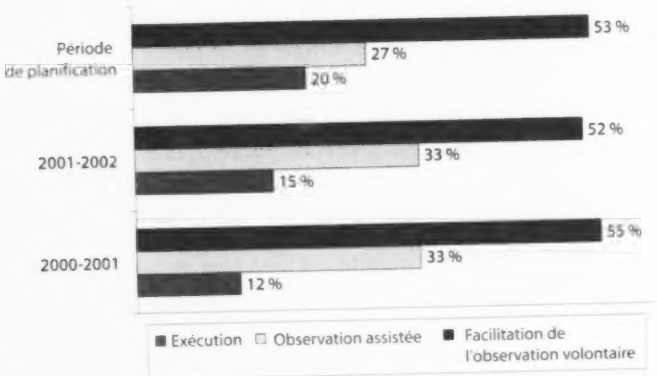


Le bon dosage des activités le long du continuum de l'observation n'est pas un processus statique, mais un processus dynamique et complexe qui exige l'établissement d'un équilibre entre les droits des clients et la protection de l'intérêt public. Dans le cadre de ce processus, nous utilisons des outils de gestion du risque perfectionnés pour repérer les riques les plus importants et pour affecter des ressources à l'élimination de ces risques. Nous utilisons également une stratégie active de communication, dont le *Résumé du plan d'entreprise* fait partie intégrante, pour veiller à ce que le public comprenne les éléments de notre stratégie en matière d'observation.

Selon notre jugement, fondé sur notre expérience et sur les preuves à notre disposition, l'inobservation au Canada, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, en comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans les autres pays. Même s'il est déraisonnable de penser que l'inobservation peut être totalement éliminée, nous continuerons de collaborer avec nos partenaires lorsque nous détecterons des cas d'inobservation, afin que les responsables remplissent leurs obligations. Les sections qui suivent traitent des activités que nous prévoyons accomplir pour favoriser proactivement l'observation volontaire, de même que pour cerner les risques en matière d'observation et pour prendre des mesures à leur égard en vue de préserver l'intégrité et l'équité du régime fiscal.

Selon notre jugement, fondé sur notre expérience et sur les preuves à notre disposition, l'inobservation au Canada, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, par comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans les autres pays.

Diagramme 6 : Ressources de l'ADRC attribuées au continuum de l'observation



Le diagramme ci-dessus montre comment les ressources de l'ADRC seraient attribuées le long du continuum si l'Agence recevait la totalité du financement prévu dans les demandes de ressources énoncées dans ce document. Ces pourcentages sont basés sur les évaluations faites par la gestion sur les dépenses des secteurs d'activité se rapportant aux activités du continuum de observation.

Services fiscaux

Le résultat escompté des Services fiscaux est le suivant : **Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée.**

Données chiffrées – 2001-2002

- 22,8 millions de déclarations des particuliers, 0,4 million de déclarations des fiducies et 1,6 million de déclarations des sociétés ayant fait l'objet d'une cotisation; 78 629 déclarations des organismes de bienfaisance traitées
- 297 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits d'accises fédéraux bruts, y compris 37,9 milliards de dollars pour le compte des provinces et des territoires
- 16,4 millions de demandes de renseignements traitées
- 1,4 million d'employeurs, environ 2 millions d'entreprises qui versent la TPS/TVH (sauf au Québec) et plusieurs milliers de contribuables qui versent des droits et des taxes d'accise
- 282 974 vérifications et 3 093 enquêtes réalisées

Environ 54 % du budget proposé de 3,7 milliards de dollars de l'ADRC pour 2003-2004 est affecté au secteur d'activité le plus important, à savoir les Services fiscaux. Les Services fiscaux aident plus de 25 millions de particuliers, d'entreprises, de fiducies et d'organismes à remplir leurs obligations fiscales. Chaque année, nous percevons quelque 300 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits d'accise bruts pour le compte des gouvernements fédéral et provinciaux, ce qui représente environ 1,2 milliard de dollars par jour ouvrable. Nous gérons aussi des milliards de dollars en dépenses fiscales, comme le crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental, qui donnent lieu à des remboursements ou à une réduction du montant d'impôt qu'il faudrait autrement payer.

Les activités visant l'observation des Services fiscaux feront l'objet de pressions financières considérables au cours de la première année de la période de planification, en partie à cause de reports prospectifs ponctuels importants d'années antérieures, de la réaffectation à des secteurs prioritaires de ressources attribuées à des secteurs non prioritaires, de l'élimination du financement particulier associé à des postes budgétaires d'années passées et de la nécessité de supporter le coût de l'infrastructure technologique de pointe essentielle à l'atteinte des objectifs de plus en plus exigeants en ce qui concerne la production électronique des déclarations de revenus des particuliers (T1). En outre, les Services fiscaux devront gérer l'incidence d'une économie en croissance et de l'augmentation connexe de la charge de travail dans les limites du budget existant. Dans ce contexte, nous devons relever quatre défis précis.

1. Continuer de fournir aux clients des services de grande qualité qui encouragent et facilitent la participation au régime fiscal

Le téléphone reste l'outil de communication le plus utilisé. Nous recevons près de 25 millions d'appels téléphoniques par année : notre personnel en reçoit 17 millions, et nos systèmes téléphoniques automatisés, quelque 8 millions. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'atteindre notre fourchette cible de 90 à 95 % en ce qui concerne la facilité d'accès pour les demandeurs et de concentrer nos efforts sur l'atteinte de la norme de rendement interne selon laquelle nous devons répondre à 80 % des appels dans les

deux minutes suivant la mise en attente. Nous établirons de nouvelles normes pour les services téléphoniques et nous les étendrons à d'autres éléments que la rapidité d'exécution, comme l'exactitude et la fiabilité.

En bout de ligne, nous visons à faire en sorte que les clients aient moins besoin de nous appeler. Un nombre croissant de clients se tournent vers Internet pour obtenir des renseignements — le nombre de demandes d'accès à notre site Web a presque doublé en 2001-2002, pour se fixer à 32 millions. Nous offrons de plus en plus d'options libre-service, comme la page « Mon compte », qui fournira des renseignements sur les comptes d'impôt et de prestations des particuliers. Nous modifierons aussi notre site Web pour le rendre plus intuitif et facile à utiliser.

Enfin, en traitant tous nos clients de façon impartiale et uniforme (de l'imposition de pénalités à l'annulation d'intérêts), nous démontrons notre volonté de faire preuve d'équité, ce qui favorise la participation et la confiance. Nous prévoyons mettre en place un programme national de surveillance de l'équité au plus tard en 2005-2006.

2. Traiter les déclarations de manière à établir les cotisations avec rapidité, exactitude et efficience, ainsi qu'à faciliter le versement des remboursements, le cas échéant, et la mise à jour des comptes

Au cours de la période de planification, nous nous attendons à ce que le nombre de déclarations T1 à traiter augmente, mais nous continuerons d'atteindre notre objectif de 98 % en matière de traitement des T1. Pour ce faire, nous devrons prendre les mesures nécessaires pour traiter électroniquement 75 % des déclarations T1 produites au moyen d'IMPÔTNET, d'IMPÔTEL et de la TED au cours des prochaines années (nous avons traité 39 % des T1 électroniquement en 2002). Toutefois, nos clients doivent avoir confiance en la qualité et en la sécurité de nos services Internet pour accepter d'y recourir. Pour atteindre notre objectif de 75 %, nous devrons apporter d'importants changements à notre structure d'exécution des programmes afin de pouvoir composer avec les augmentations et de maintenir les niveaux de service; nous devrons également faire des investissements considérables dans l'informatique.

Maintenant que la déclaration de revenus des sociétés (T2) peut être produite par Internet, nous concentrerons nos efforts sur l'atteinte de notre norme de service révisée en matière de traitement des T2 (un des secteurs désignés comme nécessitant des améliorations dans le *Rapport sur le rendement de l'ADRC 2001-2002*). Les améliorations que nous apporterons à notre système de traitement des déclarations des fiducies (T3) devraient également donner lieu à l'accélération des délais de traitement.

3. Utiliser une combinaison appropriée d'activités visant l'observation et d'activités d'exécution pour repérer et régler les questions liées à l'observation

Il est essentiel de faire en sorte que le taux de vérification soit suffisamment élevé pour encourager l'observation volontaire et pour que les Canadiens sachent que les cas d'inobservation sont pris en charge.

Nos activités de vérification et d'examen nous permettent de déterminer le niveau d'observation et de régler les cas d'inobservation. Il est essentiel que le taux de vérification soit suffisamment élevé pour encourager l'observation volontaire et pour que les Canadiens sachent que les cas d'inobservation sont pris en charge. À notre avis, si le taux de vérification n'est toujours pas assez haut, c'est parce que nous avons dû amener graduellement au niveau de production optimal les nouvelles ressources que nous avons reçues en 2000 (p. ex. pour embaucher et former des vérificateurs). L'un de nos engagements principaux consiste à augmenter le taux de vérification pour tous nos groupes de clients d'ici 2005-2006. Selon notre jugement, l'inobservation, bien qu'elle soit importante, demeure généralement à des niveaux relativement bas, en comparaison tant avec les années passées qu'avec ce qu'on observe dans les autres pays. Nous continuerons de développer notre compréhension de l'inobservation, y compris de certains secteurs à risque élevé, comme l'économie clandestine, les opérations internationales, ainsi que les activités de financement et les autres formes d'appui matériel au terrorisme visées par la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*. Pour être mieux en mesure de repérer et de mesurer l'inobservation, nous procéderons à la mise en oeuvre intégrale de notre nouveau cadre de mesure de l'observation et à l'élaboration d'une gamme complète d'indicateurs de l'observation.

L'attention que les médias ont portée à de possibles cas de fraude en matière de TPS a fait ressortir l'importance de fournir des renseignements aux Canadiens pour mettre un frein à l'inobservation, ainsi que pour inciter les gens à faire confiance et à participer au régime fiscal. Au cours de la période de planification, nous apporterons des améliorations à notre processus d'inscription des entreprises et nous continuerons d'utiliser des outils à la fine pointe de la technologie pour assurer l'observation. En outre, nous produirons un rapport intitulé *Assurer l'observation fiscale au Canada*, qui fournira des renseignements sur notre approche en matière d'observation, sur nos résultats et sur nos projets pour améliorer le niveau d'observation.

i. Faire en sorte que la majorité des entreprises et des particuliers canadiens continuent de participer au régime fiscal et à remplir leurs obligations

Le recouvrement rapide des comptes en souffrance est une des méthodes que nous employons pour veiller à ce que les clients remplissent leurs obligations. Toutefois, au cours des dernières années, le nombre de comptes clients en souffrance a continué d'augmenter par rapport à nos recettes brutes. Notre défi immédiat consiste à réduire l'écart entre notre production annuelle (c.-à-d., le règlement des comptes au moyen de recouvrements et, au besoin, la radiation de créances irrécouvrables) et les arrivages de nouvelles dettes. Au cours de la période de planification, nous prendrons des mesures pour freiner l'augmentation du nombre de comptes clients, pour réduire le nombre de dossiers à l'inventaire depuis plus de cinq ans et pour convertir en argent les montants impayés dont le recouvrement pourrait être compromis. Nous déterminerons les économies que nous pourrions réaliser sur le plan des programmes et de la technologie en vue d'accélérer nos activités de recouvrement.

Une autre façon de veiller à ce que les clients reçoivent un traitement juste et équitable consiste à faire en sorte que ceux qui y ont droit participent aux programmes particuliers offerts dans le cadre du régime fiscal pour répondre à un certain nombre de priorités nationales importantes. Par exemple, le crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental vise à encourager les entreprises à exercer des activités de recherche et de développement au Canada, ce qui est essentiel à la prospérité future de notre économie axée sur l'innovation et le savoir. Au cours de la période de planification, en collaboration avec des partenaires du secteur privé, nous prendrons des mesures pour rendre ce programme encore plus accessible aux petites entreprises canadiennes.

Le diagramme des pages suivantes décrit les résultats attendus et les critères de réussite dont nous nous servirons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté des Services fiscaux.

Diagramme 7 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Services fiscaux

Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

Résultats attendus	Critères de réussite
La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal	• Atteindre de hauts niveaux d'observation en matière de déclaration, de versement et d'inscription, généralement semblables à ceux des années passées

Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables et équitables qui répondent à leurs besoins	• Atteindre ou dépasser nos normes de service et nos cibles de rendement internes, par exemple :
	  • Traiter 90 % des demandes d'équité relatives aux comptes clients et aux comptes de fiducies dans un délai de 4 à 6 semaines
	  • Fournir des interprétations techniques aux contribuables dans un délai de 90 jours
	  • Traiter 80 % des demandes d'agrément de Régimes de pension dans les délais publiés : 60 jours pour l'agrément réputé et 180 jours pour l'examen complet
	  • Traiter les déclarations des particuliers (T1) sur papier dans un délai de 4 à 6 semaines après réception et les déclarations électroniques (IMPÔTNET, IMPÔTEL et TED) dans un délai de 2 semaines après réception
	  • Traiter les déclarations de TPS/TVH dans un délai de 21 jours après réception
	  • Traiter 75 % des déclarations des sociétés (T2) dans un délai de 50 jours civils, et 90 % dans un délai de 90 jours civils
	• Pour 2003-2004, poursuivre l'élaboration de normes pour les services téléphoniques, à partir des cibles de rendement internes existantes
	• Obtenir, à la suite de notre sondage annuel, un taux global de satisfaction des clients égal ou supérieur au niveau de référence de 2000-2001 (71 %)
	• Continuer à être efficaces pour communiquer et mettre en oeuvre les changements législatifs dans les délais requis
	• Augmenter la popularité des services électroniques d'information et diminuer le nombre d'appels téléphoniques
	• Mettre en oeuvre un programme de contrôle systématique de l'équité dans tout le pays d'ici 2005-2006
	• Réussir la mise en oeuvre du Plan stratégique pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE)

Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient	• Atteindre ou dépasser nos normes de service et nos cibles de rendement internes, par exemple :
	  • Traiter 98 % des déclarations (T1) reçues avant la date limite, soit avant la mi-juin
	  • Traiter les déclarations (T1) sur papier dans un délai de 4 à 6 semaines après réception et les déclarations électroniques (IMPÔTNET, IMPÔTEL et TED) dans un délai de deux semaines après réception
	  • Traiter 75 % des déclarations des sociétés (T2) de l'année en cours dans un délai de 50 jours civils, et 15 % dans un délai de 90 jours civils
	  • Traiter 100 % des déclarations de TPS/TVH dans un délai de 21 jours après réception
	  • Traiter 95 % des déclarations des fiducies (T3) dans un délai de 4 mois
	  • Traiter les déclarations des employeurs (T4) soumises par Internet dans un délai d'un jour civil
	  • Traiter les demandes de crédits d'impôt pour la RS&DE dans les délais prévus par les normes de service dans 90 % des cas

suite

Diagramme 7 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Services fiscaux (suite)

Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

Résultats attendus	Critères de réussite

Les arriérés de la dette fiscale sont conformes aux niveaux cibles	• Réduire la valeur des comptes clients de plus de 5 ans d'ici la fin de l'exercice 2004-2005
	• Atteindre ou dépasser les engagements de recouvrement d'argent de 8,4 milliards de dollars pour 2003-2004 et augmenter ce montant à 8,6 milliards d'ici 2005-2006
	• Éliminer l'écart entre la valeur de la production (recouvrements, radiations et autres ajustements) et les arrivages de nouvelles dettes
	• Ne pas enregistrer d'augmentation importante du ratio des sommes en souffrance aux recette brutes
	• Afin de mettre en œuvre notre cadre à plusieurs volets pour la gestion des comptes clients :
	  • D'ici 2003-2004, mettre en oeuvre un projet pilote de regroupement des comptes (T1) à l'échelle nationale
	  • D'ici 2004-2005, évaluer l'année 1 du projet pilote

Nous prenons les mesures nécessaires pour comprendre les comportements relatifs à l'observation en vue de minimiser l'inobservation	• Mettre en oeuvre le Cadre de mesure de l'observation d'ici 2004-2005 • Élaborer et mettre en oeuvre une stratégie d'observation relative au commerce électronique d'ici 2004-2005
La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque	• Continuer à utiliser efficacement les programmes de rapprochement de données pour déceler les écarts entre les montants indiqués dans les déclarations de revenus et ceux figurant dans les déclarations de renseignements de tiers • Continuer d'obtenir, pour les déclarations visées par nos programmes de validation, des résultats indiquant que le taux et le montant moyen des redressements sont beaucoup plus élevés que pour des déclarations choisies au hasard • Continuer de repérer avec efficacité les déclarations à risque grâce à nos programmes de vérification et d'exécution • Continuer de mener des enquêtes pour déceler les produits de la criminalité et de renvoyer des cas en vue de poursuites criminelles • Atteindre ou dépasser les niveaux de référence de 2000-2001 pour le nombre de déclarations de revenus et d'inscriptions obtenues au moyen du programme pour les non-déclarants • Atteindre ou dépasser les niveaux prévus d'incidence fiscale
L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire	• D'ici 2005-2006, mettre en oeuvre un mécanisme officiel pour faire le suivi des questions législatives et pour en rendre compte

suite

Diagramme 7 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Services fiscaux (suite)

Résultat escompté – Les Canadiens paient leur juste part d'impôts et de taxes, et l'assiette fiscale est protégée

	Résultats attendus	Critères de réussite

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION	**Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement**	• Atteindre ou dépasser les niveaux prévus d'incidence fiscale, par exemple :
		  • Permettre une croissance des recettes de 143 millions de dollars en 2003-2004 et de 188,7 millions de dollars en 2004-2005 et 2005-2006 au moyen du programme des non-déclarants et des non-inscrits à la TPS/TVH
		  • Augmenter les recettes de 33,7 millions de dollars en 2003-2004 et de 45,8 millions de dollars en 2004-2005 et 2005-2006 au moyen du Programme de vérification de l'observation par les employeurs
		  • Augmenter l'examen et l'étude des comptes de retenues des employeurs pour viser 5 % du nombre total d'employeurs inscrits
		• Continuer à participer aux ententes relatives à des protocoles de vérification
		• D'ici 2005-2006, atteindre les taux de vérification prévus (qui seront révisés au besoin, pour tenir compte de l'augmentation du nombre de dossiers et des ajustements dans le financement) :
		  • Grandes sociétés – 60 % des grands dossiers et 20 % des dossiers de base
		  • Petites et moyennes entreprises – 1,16 % des dossiers d'entreprises non constituées en société et 1,26 % des dossiers de sociétés
		  • TPS/TVH – 1,38 % des dossiers

	Un effectif bien informé et qualifié se trouve au bon endroit et au bon moment	• Atteindre une cible d'utilisation des ressources • Mettre en place des programmes de formation d'ici 2005 pour doter les employés des nouvelles compétences et connaissances requises pour réaliser les initiatives des *Orientations futures*

Programmes de prestations et autres services

Le résultat escompté des Programmes de prestations et autres services est le suivant : **Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit**.

Les prestations fondées sur le revenu que nous fournissons pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux offrent un soutien vital à des familles et à des particuliers à revenu faible ou modeste. Dans le cadre de programmes comme la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) et le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH), de même que 17 programmes de prestations provinciaux et territoriaux, nous distribuons plus de 11 milliards de dollars en prestations non imposables à plus de 10 millions de Canadiens. En outre, nos partenaires provinciaux et territoriaux comptent sur nous pour leur transférer des renseignements dont ils se servent pour calculer l'aide sociale, et Développement des ressources humaines Canada fait appel à nous pour rendre des décisions pour les programmes du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi.

Les dépenses prévues de ce secteur d'activité représentent environ 6,0 % du budget de 3,7 milliards de dollars de l'ADRC. Les dépenses prévues pour 2003-2004 sont moins élevées qu'elles l'étaient pour 2002-2003, ce qui découle principalement d'un report prospectif ponctuel important effectué en 2001-2002. Dans le contexte de la réduction des niveaux de financement et de l'augmentation de la pression attribuable aux programmes, nous devons relever cinq défis précis.

1. Maintenir un rendement élevé pour ce qui est de verser les prestations à temps

Verser à temps trois millions de paiements de la PFCE et neuf millions de paiements du crédit pour la TPS/TVH chaque trimestre n'est pas automatique : cela nécessite une planification et des efforts continus. Au cours de la période de planification, nous déploierons des efforts pour maintenir notre rendement de longue date, c'est-à-dire distribuer à temps plus de 99 % des quelques 67 millions de paiements annuels de prestations. Pour ce faire, nous modifierons complètement nos principaux processus sur une période pluriannuelle dans le cadre de la restructuration de notre système de détermination des crédits des particuliers, qui comportera de nouvelles fonctions, comme la mise à jour et le calcul en temps réel, ainsi que des outils de gestion des cas.

Données chiffrées – 2001-2002

- 7,5 milliards de dollars versés à environ 2,9 millions de bénéficiaires de la PFCE
- 3 milliards de dollars versés à près de 9 millions de bénéficiaires du crédit pour la TPS/TVH
- 125 millions de dollars en allocations spéciales pour enfants
- 386 millions de dollars en paiements réguliers et 389 millions de dollars en paiements ponctuels en vertu de programmes provinciaux et territoriaux
- 10,3 millions de requêtes téléphoniques traitées
- Environ 365 millions de dollars accordés à plus de 430 000 personnes gravement handicapées en vertu du Programme de crédit d'impôt pour personnes handicapées
- Plus de 73 000 décisions rendues relativement aux programmes du RPC et de l'assurance-emploi
- Plus de 36 millions de dossiers de clients tenus à jour dans la base de données pour l'identification des particuliers

2. Améliorer l'accessibilité des services téléphoniques pour les demandes de renseignements des bénéficiaires

Bien que nous ayons atteint la fourchette cible de 80 à 85 % pour les demandes de renseignements sur la PFCE, nous ne l'avons pas encore atteinte pour ce qui est des demandes de renseignements sur le crédit pour la TPS/TVH. Au cours de la période de planification, nous travaillerons à améliorer l'accessibilité des services téléphoniques et à réduire le temps d'attente au téléphone de manière à ce que 80 % des gens qui veulent des renseignements sur ces deux programmes de prestations nationaux puissent parler à un agent dans les deux minutes suivant la mise en attente. De plus, notre stratégie consiste à réduire la nécessité pour les clients de nous téléphoner en faisant en sorte qu'ils puissent obtenir des renseignements clés d'autres sources durant les périodes de pointe. Ainsi, nous lancerons un nouveau service d'information interactif dans notre site Web pour répondre à des questions fréquemment posées sur les prestations. Nous créerons aussi une page intitulée « Mon compte », un point d'accès unique et pratique qui fournira aux clients des renseignements sur leurs comptes de prestations.

3. Maintenir l'intégrité des listes de bénéficiaires en dosant les efforts de validation de manière à augmenter le nombre de bénéficiaires et à réduire les risques d'inobservation

Nous ferons en sorte que les bénéficiaires éventuels sachent comment obtenir des prestations et nous continuerons de protéger les programmes de prestations de l'abus en concentrant nos efforts de validation sur les secteurs les plus à risque afin que les clients obtiennent ni plus ni moins que le montant exact auquel ils ont droit.

En veillant à ce que les paiements soient exacts et faits à temps, nous encourageons nos clients à avoir confiance dans la façon dont nous administrons nos programmes de prestations. Au cours de la période de planification, nous ferons en sorte que les bénéficiaires éventuels sachent comment obtenir des prestations et nous continuerons de protéger les programmes de prestations de l'abus en concentrant nos efforts de validation sur les secteurs les plus à risque afin que les clients obtiennent ni plus ni moins que le montant exact auquel ils ont droit. Nous utiliserons des approches de gestion du risque plus perfectionnées pour mieux cibler (à l'aide de nos entrepôts de données et de nos outils d'établissement de profils informatisés) les clients à risque élevé qu'il faudrait assujettir à des examens supplémentaires. Nous mettrons en place des normes de service pour la validation des paiements.

4. Faire en sorte qu'un effectif bien informé et qualifié soit en place pour s'occuper des programmes de prestations

Au cours de la période de planification, nous accroîtrons notre marge de manœuvre en matière de dotation pour avoir une bonne combinaison d'employés, d'outils et de formation afin de respecter nos normes visant la rapidité d'exécution, l'exactitude et l'accessibilité.

5. Mettre en place de meilleurs mécanismes pour faire ressortir les économies que peuvent réaliser les partenaires qui demandent à l'ADRC d'administrer des programmes pour leur compte

Pour que nos partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux fassent davantage appel à nous, nous devons produire plus de renseignements sur les économies que peut générer l'utilisation de nos systèmes. Les progrès que nous réalisons dans l'initiative de la comptabilité par activités nous aideront à mieux évaluer les coûts additionnels représentés par les activités exercées pour le compte des partenaires.

Le diagramme qui suit décrit les résultats attendus et les critères de réussite dont nous nous servirons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté des Programmes de prestations et autres services.

Diagramme 8 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Programmes de prestations et autres services

Résultat escompté – Les Canadiens reçoivent tous les avantages sociaux auxquels ils ont droit

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

Résultats attendus	Critères de réussite
La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires	• Examiner chaque année l'efficacité des outils de communication pour augmenter le nombre de bénéficiaires potentiels et informer les clients existants au sujet des montants auxquels ils ont droit • Améliorer l'accessibilité de notre service de renseignements téléphoniques pour respecter notre norme de rendement interne de 80 à 85 % • Réduire le temps d'attente pour les personnes qui demandent des renseignements sur la PFCE et le crédit sur la TPS/TVH, pour respecter notre norme de rendement interne • Mettre en oeuvre des normes pour nos services téléphoniques d'ici 2003-2004
Les bénéficiaires admissibles reçoivent des paiements et des crédits à temps	• Traiter à temps 99 % de tous les paiements de la PFCE, du crédit pour la TPS/TVH et des prestations et crédits provinciaux et territoriaux connexes • Respecter notre norme de service de 98 % pour traiter les demandes de PFCE à temps (97 % en 2001-2002) • Respecter notre norme de service de 98 % pour traiter les ajustements des comptes des clients à temps (80 % en 2001-2002) • Fournir à temps 85 % des décisions sur le Régime de pensions du Canada et l'AE (81 % en 2001-2002)
Les bénéficiaires admissibles reçoivent des paiements et des crédits exacts	• Respecter notre norme de rendement interne de 98 % pour le traitement exact des ajustements demandés par les clients • Respecter notre norme de rendement interne de 98 % pour le traitement exact des demandes de PFCE
Un effectif bien informé et compétent au bon endroit et au bon moment	• Développer une flexibilité en matière d'embauche en faisant participer les 839 employés équivalent temps plein, pour disposer du bon nombre d'employés, ayant de bons outils et la formation voulue

Services des douanes

Notre résultat escompté aux services des douanes est le suivant : **La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique du Canada est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.**

Nous sommes responsables de l'application d'une série de lois et de règlements dans tous les domaines, de l'étiquetage adéquat des marchandises à la prévention de l'enlèvement des enfants en passant par la lutte contre le terrorisme. Nous traitons des millions de voyageurs et de commerçants entrant au Canada chaque année, en offrant de l'information et des services appropriés aux entreprises et aux voyageurs pour les aider à s'acquitter de leurs obligations et en gérant les risques et en assurant une exécution efficace des lois, tout en cherchant à ne pas entraver les déplacements et les échanges commerciaux, qui sont essentiels à la santé de l'économie canadienne.

Au cours de la période de planification, le budget des activités principales des douanes devrait demeurer plus ou moins le même pour représenter en moyenne environ 15,6 % du budget proposé de 3,7 milliards de dollars de l'ADRC en 2003-2004. Comme il a déjà été mentionné dans le présent document, nous poursuivrons nos discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour obtenir un financement distinct d'environ 275 millions de dollars sur cinq ans afin de respecter les engagements prévus par la Déclaration sur la frontière intelligente. Par ailleurs, l'ADRC devra relever six défis particuliers dans la prestation des services principaux des douanes.

1. Réaliser des programmes principaux afin d'assurer la sécurité des résidences et des rues pour les Canadiens avec comme toile de fond une escalade des menaces pour la communauté nord-américaine

Au cours de la période de planification, nous continuerons d'accorder la priorité à la collaboration avec les autres organismes d'exécution de la loi au Canada et à l'étranger et à l'échange de renseignements et de pratiques exemplaires afin de prévenir l'entrée au Canada de drogues et d'autres marchandises de contrebande. Nous élaborerons également des protocoles d'entente avec d'autres ministères fédéraux pour mieux définir les menaces environnementales, y compris les maladies, les espèces en danger de disparition et les marchandises dangereuses. Nos efforts dans le domaine des négociations commerciales internationales encouragent un environnement commercial juste, uniforme et stable. En première ligne, nous continuons de mettre l'accent sur le programme

Données chiffrées – 2001-2002

- 102 millions de voyageurs traités (une baisse de 8 % en raison d'une diminution des voyages internationaux après le 11 septembre 2001)
- 4,6 millions d'examens des douanes (une augmentation de 31 % en raison d'une vigilance accrue après le 11 septembre 2001)
- 165 441 importateurs commerciaux servis
- 10,8 millions de mainlevées commerciales traitées
  - 343 milliards de dollars d'importations traitées
  - 3,3 milliards de dollars de droits d'importation bruts perçus
  - 21 milliards de dollars de TPS/TVH perçue
- 460 milliards de dollars de marchandises de contrebande saisies
- Adoption de 47 conclusions de préjudice en vertu de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* (LMSI), offrant à la production canadienne une protection de 13,9 milliards de dollars

des pouvoirs conférés aux agents, qui autorise les agents des douanes à arrêter et à détenir des personnes soupçonnées d'avoir commis un certain nombre d'infractions au *Code criminel*.

2. Maintenir les niveaux actuels de service sans porter atteinte à la sécurité, malgré l'augmentation du volume des transactions commerciales

Au cours de la période de planification, le *Plan d'action des douanes* et ses principes de la gestion du risque (autocotisation, information préalable et préautorisation) continueront de guider nos efforts visant à augmenter le volume des transactions commerciales sans porter atteinte à la sécurité.

Nous mettrons en place des stratégies exhaustives, équilibrées et dynamiques pour assurer l'exécution responsable des lois et la protection de la frontière afin d'accroître l'efficience, l'uniformité et l'accessibilité, tout en réduisant le fardeau de la déclaration et le coût de l'observation pour nos clients.

3. Respecter les engagements pris dans le cadre de la Déclaration sur la frontière intelligente et le Plan d'action en 30 points, malgré les contraintes de financement à long terme non prévues dans l'enveloppe de financement

En plus de poursuivre l'élaboration d'une vision cohérente et intégrée pour les activités de protection et de gestion des services frontaliers réalisées par les douanes, nous redoublerons les efforts visant à renforcer la sécurité grâce à une infrastructure sécuritaire, à la coordination et à l'échange de renseignements. Durant la première année de la période de planification, nous travaillerons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à trouver des façons de gérer les contraintes liées aux ressources qui découlent du besoin de respecter les engagements du Canada dans le cadre de la Déclaration.

4. Élaborer des mesures d'observation fiables relativement aux questions frontalières et commerciales par le biais du processus du Plan d'amélioration de l'observation

Au cours de la période de planification, nous mettrons en place des stratégies exhaustives, équilibrées et dynamiques pour assurer l'exécution responsable des lois et la protection de la frontière afin d'accroître l'efficience, l'uniformité et l'accessibilité, tout en réduisant le fardeau de la déclaration et le coût de l'observation pour nos clients. Le Plan d'amélioration de l'observation répartit ce travail en trois sous-secteurs sur lesquels nous nous concentrerons : la gestion des services frontaliers, y compris les questions touchant la première ligne, telles que l'immigration, la contrebande et la santé et la sécurité; la vérification après la mainlevée, notamment les priorités relatives à l'application des politiques commerciales, telles que les exigences de l'ALENA concernant l'origine et les droits antidumping et compensateurs; les services à la clientèle, qui permettent d'encourager l'observation volontaire grâce à l'équité à des renseignements de haute qualité et à un service efficient et adapté.

5. Améliorer l'observation à la frontière grâce à une gestion du risque et à une mesure du rendement rigoureuses

La méthodologie actuellement utilisée aux Services des douanes pour mesurer l'observation est insuffisante. Au cours de la période de planification, nous procéderons à une nouvelle analyse et élaborerons des mesures plus claires pour définir et cibler de façon plus efficace les secteurs d'inobservation et mesurer le succès des nouvelles initiatives. Ainsi, nous pourrons tirer des conclusions plus solides au sujet des niveaux d'observation. Nous encouragerons également l'observation au moyen des services à la clientèle et de la sensibilisation des clients, de la technologie et d'un régime de sanctions équitable et souple.

6. S'assurer que les employés compétents et bien informés sont au bon endroit au bon moment

Au cours de la période de planification, nous travaillerons avec le personnel des douanes et les représentants syndicaux à résoudre les questions relevées dans la récente analyse du risque professionnel, comme les préoccupations relatives à la santé et à la sécurité, et d'autres questions, comme la classification des emplois.

Le diagramme suivant décrit les résultats attendus et les critères de réussite que nous utiliserons durant la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte de notre résultat attendu aux Services des douanes.

Diagramme 9 : Résultats attendus et critères de réussite pour le *Plan d'action des douanes* et la Déclaration sur la frontière intelligente États-Unis–Canada

Résultat escompté – La santé, la sécurité des Canadiens et les interêts des entreprises sont protégés et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

Résultats attendus	Critères de réussite

Exécution renforcée qui détermine les menaces à la santé et à la sécurité de la société, ainsi qu'à l'économie du Canada, et qui y réagit rapidement	• Continuer à saisir une part importante (40 à 50 %) des drogues de contrebande saisies au Canada
	• Une réponse rapide et appropriée à tous les cas connus de menaces importantes à la santé et à la sécurité des Canadiens
	  • Prévention des entrées de personnes inadmissibles et de biens prohibés
	  • Enquêtes sur des importations sous-évaluées ou subventionnées
	  • Mesures d'exécution lorsqu'une menace internationale est reconnue
	• Mettre en oeuvre les pouvoirs des agents dans huit bureaux d'ici le 31 mars 2004
	• Moderniser les protocoles d'entente avec les ministères et organismes gouvernementaux clés pour permettre l'échange d'information et la collecte de renseignements, l'établissement de priorités conjointes pour l'amélioration de l'observation et des rapports de rendement d'ici le 31 mars 2005
	• Augmentation des examens et de la détection pour toutes les grandes catégories de marchandises de contrebande

Gestion efficace de l'observation qui renforce la sécurité personnelle et économique et qui encourage les partenariats et l'observation soutenue	• Atteindre un taux d'observation de 90 % pour tous les programmes frontaliers • Élaborer des mécanismes améliorés de collecte des données sur l'observation dans le secteur commercial d'ici au 31 mars 2004
Services responsables qui encouragent l'observation volontaire et qui réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité	• La satisfaction des clients à l'égard des Services des douanes dépasse le seuil de référence de 77 % • 95 % des normes de service sont atteintes (par exemple, le temps d'attente aux frontières, le dédouanement avec le minimum de documentation, le dédouanement par un service d'examen avant l'arrivée)
Certitude et uniformité pour les échanges commerciaux et les déplacements internationaux	• Une frontière sécuritaire avec les États-Unis qui facilite le déplacement des personnes et des marchandises à faibles risques • La négociation et la mise en oeuvre de procédures des douanes et des instruments de politique commerciale liés aux nouvelles ententes de libre-échange avec Singapour, les quatre pays d'Amérique centrale (ACA), la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), CARICOM et la nouvelle série de négociations de l'OMC d'ici le 31 mars 2005 • Dans le cadre de notre participation à des organisations internationales telles que l'Organisation mondiale du commerce, l'Organisation mondiale des douanes et la Communauté économique Asie-Pacifique, influer sur les normes internationales au sujet des règles de tarifs des douanes, l'évaluation et l'origine des produits, l'admissibilité, les incitatifs au commerce et la gestion de l'observation
Personnel compétent et bien informé, présent au bon endroit et au bon moment	• Recruter 340 agents des Douanes d'ici le 31 mars 2004 • Phase II de la formation en matière des pouvoirs des agents pour 450 inspecteurs des douanes d'ici le 31 mars 2004 • 60 % des employés participant au Programme de formation des inspecteurs recrues des douanes deviennent des inspecteurs au cours de l'année • La formation spécialisée sur l'interception et la mise à exécution pour 1 200 à 1 500 agents des douanes d'ici le 31 mars 2004

Appels

Notre résultat escompté aux Appels est que **les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours**.

Dans le cadre de ce secteur d'activité, l'ADRC fournit à ses clients un processus de règlement des différends équitable respectant le droit fondamental des Canadiens à des recours relativement à leurs transactions avec le gouvernement fédéral. Nous examinons les décisions contestées dans les domaines de l'impôt sur le revenu, de la TPS/TVH/taxe d'accise, de l'administration des politiques commerciales, des sanctions des douanes en matière d'exécution, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi. Au 31 mars 2002, plus de 8 milliards de dollars en impôts, en taxes et en droits faisaient l'objet de différends; ces secteurs sont de loin les principales sources des demandes de recours, qui concernaient quelque 78 000 particuliers, soit une augmentation considérable par rapport à 57 000 en 2001, essentiellement en raison des défis posés par l'assujettissement à l'impôt sur l'intérêt payé à la suite des règlements en matière de parité salariale. Nous avons la responsabilité de coordonner l'Initiative en matière d'équité de l'Agence, et nous administrons aussi le Programme des divulgations volontaires, dans le cadre duquel les clients peuvent corriger, sans pénalité, des erreurs ou des omissions passées touchant leurs obligations au titre de l'impôt et des taxes, des droits et du tarif.

Nous considérons que nous avons atteint notre résultat escompté si les examens des différends et des décisions contestées sont équitables et impartiaux, et sont perçus comme tels; les clients jugent que nos services sont accessibles et sont tenus au courant de l'avancement de leurs différends et de leurs demandes; les différends sont réglés de manière rapide et uniforme; nos efforts collectifs suscitent la confiance à l'égard de notre impartialité et de notre équité, ce qui favorise l'observation volontaire.

Les Appels sont le plus petit des secteurs d'activité de l'Agence, comptant pour environ 2,6 % du budget de 3,7 milliards de dollars de l'Agence. Au cours de la période de planification, nous faisons face à cinq défis clés pour ce qui est d'atteindre notre résultat escompté.

1. Réduire les délais d'exécution

Il s'agit du défi le plus important pour les Appels. Les délais d'exécution sont importants parce qu'ils indiquent si notre processus de recours est adapté et répond aux besoins de nos clients. Nous avons déjà relevé quelque 130 améliorations pour réduire les longs délais de traitement; certaines de ces

Données chiffrées – 2001-2002

- 72 826 différends réglés comparativement à 85 618 reçus
- 75 960 demandes sur 108 158 ont été accordées en vertu des dispositions d'équité
- 4 732 divulgations volontaires reçues, les cotisations connexes étant estimées à 230 millions de dollars
- 75 % des clients qui se prévalent d'un recours sont des particuliers, et 6 % sont des importateurs commerciaux
- 60 % de nos clients ont accepté notre règlement de leur différend

améliorations ont été mises en œuvre et ont un impact positif. Les autres améliorations seront instaurées au cours de la période de planification. Celles-ci comprendront la modification du Système d'information et de rapports des appels (SIRA), notre système informatisé de gestion de l'inventaire. Le nouveau système Globus-Case, qui doit être mis en place en 2003-2004 pour les programmes fiscaux, facilitera le suivi et l'établissement de rapports efficaces sur les charges de travail liées aux différends et aux litiges.

2. Veiller à ce que les dispositions d'équité soient appliquées de façon uniforme partout dans l'Agence

La mise en oeuvre du plan triennal de surveillance des dispositions d'équité à l'échelle de l'Agence permettra de veiller à ce que notre Stratégie en sept points pour l'équité soit appliquée et fasse partie intégrante de nos activités quotidiennes

Nous poursuivrons la mise en œuvre du programme triennal de surveillance des dispositions d'équité à l'échelle de l'Agence, programme que nous avons entrepris en 2002-2003. Ceci permettra de faire en sorte que les dispositions d'équité découlant de notre Stratégie en sept points pour l'équité, lancée en 1999 et maintenant instaurée, soient appliquées de manière uniforme et fassent partie intégrante de nos activités quotidiennes. Nous prendrons également des mesures, au cours de la période de planification, pour réduire l'arriéré de l'inventaire des cas non traités du populaire Programme des divulgations volontaires, en partie en obtenant un financement stable et du personnel supplémentaire. Enfin, d'ici 2004-2005, nous aurons achevé l'évaluation du Registre d'équité, dans le souci d'améliorer notre capacité de saisir des données relatives aux montants correspondant aux pénalités et aux intérêts annulés.

3. Assurer une gestion efficace des risques liés aux différends et aux questions litigieuses

Nous espérons terminer la mise en œuvre, d'ici décembre 2003, d'un cadre de gestion des risques qui améliorera notre capacité de promouvoir le règlement uniforme et équitable des différends et des litiges dans un délai raisonnable. Ce projet comprendra l'élaboration de « facteurs de complexité » pour nous permettre de déterminer les ressources humaines et financières nécessaires à la gestion efficace des dossiers. Nous visons à régler davantage de cas de façon administrative et, en ce qui concerne les cas soumis aux tribunaux, à augmenter le nombre de cas réglés en faveur de l'Agence.

4. Disposer d'un nombre suffisant d'employés qualifiés et informés pour s'occuper des activités des Appels

Au cours de la période de planification, les Appels visent à réduire la pénurie de personnel à un niveau d'au plus 5 % du financement autorisé. On envisage notamment un examen de la classification des postes afin de reconnaître davantage les facteurs de complexité particuliers qui sous-tendent nos questions de dotation.

5. Améliorer l'accessibilité, la transparence et l'uniformité

L'amélioration de ces aspects du processus d'appel favorise la confiance à l'égard de l'impartialité et de l'équité de l'Agence. Au cours de la période de planification, nous examinerons des façons d'améliorer les moyens que nous utilisons pour mesurer ces aspects du rendement, y compris la tenue, en 2003-2004, d'un sondage national sur la satisfaction des clients. Ce sondage permettra d'évaluer la satisfaction des clients à l'égard d'aspects tels la rapidité, la transparence et les coûts, et nous aidera à définir d'autres possibilités d'amélioration des programmes axées sur les clients. Nous commencerons aussi à accepter certains différends produits par voie électronique, pour accroître l'accessibilité de notre processus d'appel. Nous nous attendons à ce que la production électronique des différends soit disponible en 2003-2004 pour les programmes de l'impôt sur le revenu et de la TPS/TVH/taxe d'accise.

Le diagramme qui suit décrit les résultats attendus et les critères de réussite que nous utiliserons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté des Appels.

Diagramme 10 : Résultats attendus et critères de réussite pour les Appels

Résultat escompté – Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

Résultats attendus	Critères de réussite
Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial	• Respecter des normes de service améliorés de 85 % pour contacter les clients qui produisent un avis de contestation par un rapport concret de situation dans les 30 jours suivant la réception • Atteindre un niveau de satisfaction global des clients d'au moins 10 % supérieur au résultat du sondage de 1998
Notre système de recours est rapide	• Atteindre les cibles de règlement des cas établies dans le cadre de l'initiative de trois ans sur la rapidité
L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans toute l'Agence	• Les programmes de contrôle de l'Agence confirment que les dispositions en matière d'équité sont appliquées de façon cohérente dans toute l'Agence
On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses	• La mise en œuvre complète d'un cadre de gestion du risque pour les Appels d'ici décembre 2003 • En moyenne, 90 % de tous les différends continuent d'être réglés avant de se rendre en cour (sans tenir compte des différends touchant le RPC/AE) • La majorité des décisions portées en appel devant la cour continuent d'être réglées en faveur de l'Agence • La mise en œuvre du nouveau programme pour l'assurance de la qualité et le contrôle de la cohérence de l'application des procédures, des politiques et de la législation dans les décisions concernant les cas, débutant en 2002-2003
Le personnel est compétent et bien informé et est au bon endroit et au bon moment	• Réduire notre manque de personnel à un niveau qui ne dépasse pas 5 % du financement alloué

Gestion et orientation organisationnelles

Le résultat escompté du secteur de la Gestion et de l'orientation organisationnelles est que **le rendement de nos services et de nos opérations soit maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices**.

Dans ce secteur d'activité, nous assurons une orientation stratégique et une supervision par la haute direction à l'égard de tous les programmes et services de l'Agence. Nous fournissons une gamme de services internes aux employés et aux gestionnaires, allant de la planification stratégique, des rapports sur le rendement, de la gestion des ressources humaines, des relations publiques, des activités de vérification interne et d'évaluation, de la gestion des finances et de l'information et de la technologie de l'information (TI), à la sécurité et aux achats, en passant par la gestion des biens immobiliers ainsi que les systèmes et les réseaux de téléphonie. De plus, les Services juridiques fournissent des conseils juridiques et des services consultatifs d'entreprise. Nous nous occupons aussi des demandes d'accès à l'information, et nous surveillons le respect des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels pour veiller à ce que l'Agence assure la protection des renseignements de nature délicate.

Les dépenses prévues dans ce secteur d'activité comptent pour environ 21,9 % du budget de 3,7 milliards de dollars de l'Agence pour 2003-2004. La plus grande partie de ces ressources est consacrée à la TI (environ 43 % en 2001-2002), qui est suivie par les services à l'entreprise et les services à la haute direction (36 % en 2001-2002). À l'avenir, nous prévoyons réattribuer des opérations et des investissements de la TI à d'autres secteurs d'activité, le cas échéant, et grâce aux efforts visant à accroître notre efficience opérationnelle, réaliser un meilleur équilibre des dépenses entre nos secteurs de programme et ceux de l'appui administratif. Au cours de la période de planification, le secteur de la Gestion et de l'orientation organisationnelles fait face à six défis clés.

1. Gérer les pressions croissantes en matière de financement tout en assurant en même temps la prestation des programmes, des services et des engagements à l'égard de l'innovation

Ce défi sera une priorité pour l'Agence en 2003-2004. Pendant que nous mettons en place des mesures pour faire face aux pressions croissantes en matière de financement et que nous continuons à travailler aux examens horizontaux afin de relever les économies à réinvestir dans nos activités de base visant l'observation et notre programme d'innovation, nous étudierons avec le

Données chiffrées – 2001-2002

- Plus de 200 applications de la technologie de l'information pour les systèmes essentiels à la mission soutenues
- Plus de 50 000 mesures de dotation traitées (nominations par intérim, mutations latérales, dotation temporaire, dotation interne et externe), y compris 4 500 recrutements d'employés à temps plein
- 30 000 contrats pour des biens et services émis
- Plus de 3 100 demandes liées à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels traitées
- Gestion des installations pour plus de 750 installations partout au Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor la possibilité d'élaborer un cadre de financement assurant une plus grande stabilité financière pour faire face à l'augmentation des pressions financières et des volumes de la charge de travail.

2. Renforcer la gestion des actifs et la gestion financière en modernisant nos systèmes et nos approches

Au cours de la période de planification, nous mettrons en œuvre une série d'initiatives pour relever ce défi, y compris la phase II de la Stratégie d'information financière et la comptabilité par activités. Nous mettrons également en place un système pour fournir des renseignements sur la rapidité des dépôts des recettes de douane, de TPS/TVH et des droits et taxes d'accise, pour nous permettre de démontrer la façon dont nous parvenons à respecter la norme de dépôt de 24 heures.

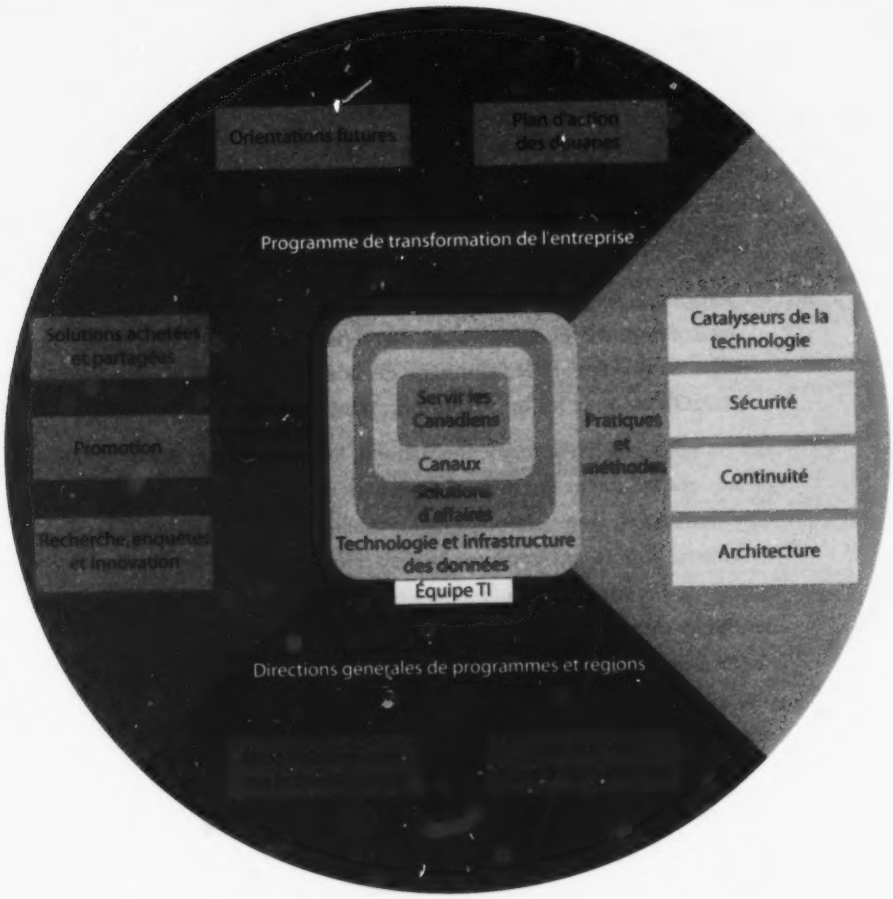
3. Faire une utilisation optimale de notre nouvelle souplesse et de nos nouveaux pouvoirs dans les domaines des biens immobiliers et de l'administration pour réaliser le potentiel créé par notre statut d'agence

Guidée par le modèle d'entreprise des biens immobiliers, l'Agence proposera un nouveau partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) au cours du premier trimestre de 2003-2004 pour mettre en place un régime de remboursement axé sur les marchés pour la gestion du parc immobilier de l'Agence. Ceci comprendra un protocole d'entente et une entente de services en matière de biens immobiliers avec TPSGC, le financement proposé devant être transféré à l'ADRC par TPSGC à compter d'avril 2003.

4. Adopter les plus récents développements dans le domaine de la technologie de l'information pour fournir une prestation de services électroniques de pointe à nos clients

Le Cadre stratégique TI de l'Agence pour 2003-2006 fera en sorte que les initiatives en TI énoncées dans le *Résumé du plan d'entreprise* soutiennent les objectifs stratégiques de l'Agence d'une façon aussi efficace et efficiente que possible. Le cadre comporte quatre éléments qui, ensemble, appuient notre objectif d'améliorer le service offert aux Canadiens et aux entreprises. Les quatre quadrants, soit Programme de transformation de l'entreprise, Pratiques et méthodes, Directions générales de programmes et régions, et Partenariats externes et relations, représentent les éléments majeurs qui sont essentiels pour soutenir la technologie dynamique dont l'Agence a besoin pour fournir les services garantis et intégrés requis par les clients.

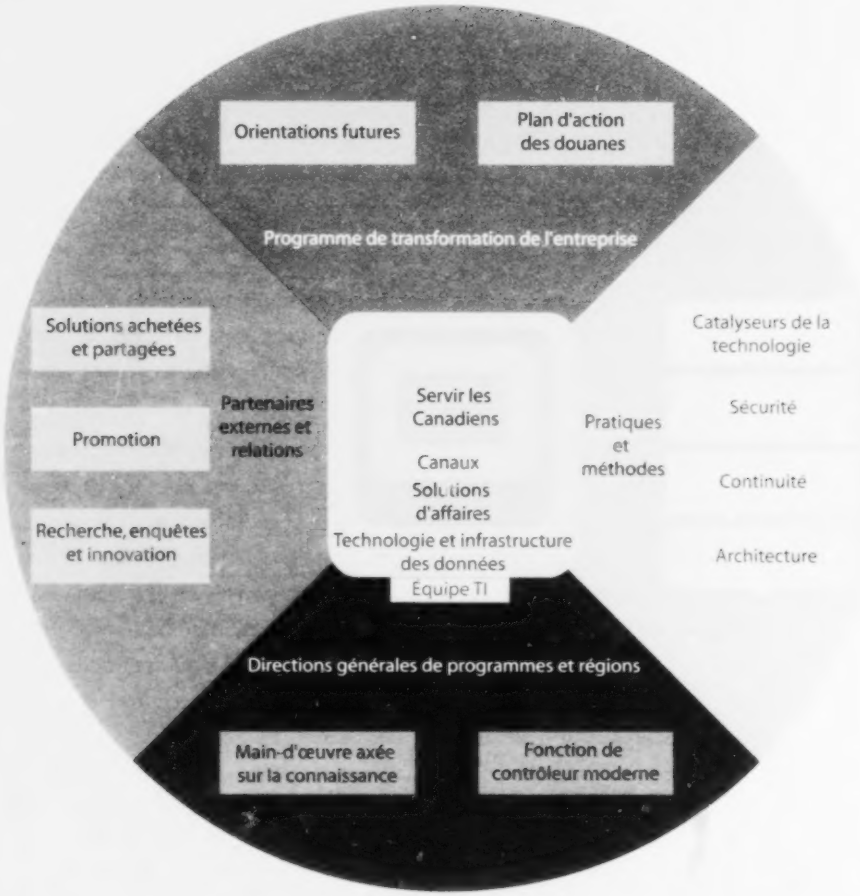
Diagramme 11 : Cadre stratégique TI



5. Répondre efficacement aux défis liés aux ressources humaines, particulièrement dans le domaine de la démographie de la main-d'œuvre et de l'exercice de notre autorité lors des négociations collectives

Le rendement de nos services et de nos opérations d'affaires dépend beaucoup de l'existence d'une infrastructure solide en ressources humaines. Au cours de la période de planification, nous nous assurerons de mettre en place les stratégies de recrutement et de rétention appropriées afin de répondre aux exigences actuelles et futures en matière de main-d'œuvre. Nous prendrons entre autres des mesures pour obtenir, au sein de notre main-d'œuvre, une représentation équivalente à la disponibilité des femmes dans les groupes professionnels sur le marché du travail et atteindre un objectif d'embauche national de 2,5 % pour les

Diagramme 11 : Cadre stratégique TI



peuples autochtones. Nous centrerons également notre attention sur l'établissement d'un environnement de travail plus favorable à l'utilisation de l'anglais et du français, et veillerons à ce que les gestionnaires et les employés soient pleinement conscients de leurs droits et responsabilités linguistiques dans leur milieu de travail. Une autre priorité sera d'assurer que l'incidence de nos stratégies de négociations collectives sur les salaires et les avantages sociaux est cernée et bien comprise. Les syndicats continueront d'être consultés et informés, de façon périodique et à tous les niveaux, sur tous les enjeux clés touchant leurs membres.

6. Répondre aux attentes des Canadiens en matière de transparence en fournissant au moment voulu des renseignements précis et de qualité, tout en protégeant les données de nos clients, conformément aux exigences de la loi en matière de confidentialité

Les progrès dans ce domaine augmentent la confiance du public à l'égard de notre organisation et favorisent l'observation volontaire. Au cours de la période de planification, nous renforcerons davantage la reddition de comptes aux Canadiens concernant notre rendement, réalisée dans notre dernier *Rapport annuel*, grâce aux renseignements de meilleure qualité sur notre rendement découlant de la mise en œuvre de notre fiche d'évaluation équilibrée. Nous mettrons aussi en place une infrastructure TI moderne pour traiter les volumes croissants de demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. De plus, nous nous efforcerons de conserver notre cote « B » du Commissaire à la protection de la vie privé, qui signifie que plus de 90 % des demandes sont traitées dans les délais prévus par la loi.

Le diagramme suivant décrit les résultats attendus et les critères de réussite que nous utiliserons au cours de la période de planification et qui sont essentiels à l'atteinte du résultat escompté du secteur de la Gestion et de l'orientation organisationnelles.

Diagramme 12 : Résultats attendus et critères de réussite pour la Gestion et l'orientation organisationnelles

Résultat escompté – Le rendement de nos services et de nos opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

Résultats attendus	Critères de réussite 2003-2006
Le souhait de transparence des canadiens dans l'administration publique est pris en considération, et la confidentialité des renseignements des clients est protégée	• Reconnaissance publique continue en tant qu'organisation de confiance pour les canaux d'information électroniques • Nous respecterons la norme interne de maintien d'un ratio de 10 % ou moins de plaintes bien fondées (telles qu'elles sont évaluées par le Commissaire à la protection de la vie privée) à l'égard des demandes en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* reçues au cours de l'exercice financier • Maintenir le rendement d'au moins 90 % quant au respect des échéances imposées par la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels* • Évaluation positive continue par la vérificatrice générale sur le compte rendu de notre rendement dans le *Rapport annuel* • Le *Résumé du plan d'entreprise* et le *Rapport annuel* de l'Agence sont disponibles électroniquement pour les Canadiens dans les 30 jours qui suivent leur dépôt au Parlement
Gestion de la trésorerie et gestion financière saines	• Le conseil de direction est satisfait de la précision et de la pertinence des budgets trimestriels présentés • Dépôt de 98 % de toutes les recettes reçues dans les 24 heures suivant leur réception • Un cadre de surveillance et de contrôle pour améliorer l'assurance de la gestion concernant l'intégrité du compte rendu des recettes sera élaboré d'ici le 31 août 2003. On prendra rapidement des mesures pour régler les problèmes touchant le compte rendu au fur et à mesure qu'ils se présenteront • Financement continu du Plan de gestion des actifs et du Plan d'investissement à un pourcentage qui n'est pas inférieur à 7 % du budget brut de l'Agence • Des normes de service liées à la gestion financière seront établies d'ici 2004, et le rendement sera contrôlé en fonction de ces normes
L'excellence opérationnelle dans la prestation des services internes et de soutien	**Finances et Administration** • Atteindre au moins 80 % des objectifs approuvés dans la Stratégie de développement durable de l'Agence • D'ici le 1er avril 2003, une convention de service sur les biens immobiliers sera en place pour appuyer les principes du protocole d'entente pour le partenariat ADRC-TPSGC. La convention sera raffinée de façon continue et s'étendra au-delà de l'exercice financier 2003-2004 • Une Stratégie de gestion des mesures d'urgence est approuvée, incluant une politique de gestion des mesures d'urgence d'ici avril 2003

suite

Diagramme 12 : Résultats attendus et critères de réussite pour la Gestion et l'orientation organisationnelles (suite)

Résultat escompté – Le rendement de nos services et de nos opérations est maximisé grâce à des méthodes de gestion modernes et innovatrices

GÉRER LE CONTINUUM DE L'OBSERVATION

Résultats attendus	Critères de réussite 2003-2006
	Affaires publiques • Les normes de services internes pour la correspondance ministérielle et la préparation des réponses pour la période des questions (requises par le Cabinet de la ministre) sont respectées • Les secteurs d'activité de l'Agence sont bien soutenus dans la prestation de renseignements aux Canadiens et mesurés par un sondage annuel auprès des clients **Technologie de l'information** • La disponibilité et la fiabilité des systèmes TI existants sont réalisées selon les ententes de niveau de service • Développement des nouveaux systèmes TI répondant aux exigences des clients **Ressources humaines** • Mise en œuvre d'ici le 31 mars 2004 du modèle de prestation de services pour le renouvellement du personnel, incluant des normes de services • Des normes de services en matière de classification seront élaborées d'ici le 1er avril 2004 et pourront être mises en œuvre en 2004-2005 • Les taux de représentation de l'Agence pour les groupes d'équité en matière d'emploi atteignent ou dépassent les objectifs énoncés dans l'orientation stratégique de trois ans qui reflétera les nouveaux taux de disponibilité sur le marché du travail du recensement de 2001 • Capacité linguistique accrue chez les cadres supérieurs et les gestionnaires, ainsi que chez les employés qui fournissent des services externes • 80 % des postes de direction vacants sont comblés en moins de trois mois • Les processus futurs axés sur les compétences réduiront les efforts de gestion, par exemple le temps d'évaluation de 50 % • 60 % du Programme de perfectionnement des gestionnaires travaillent au niveau ou au-dessus du niveau ciblé • Les besoins énoncés dans le Plan de relève des EX sont comblés • La cible d'investissement dans l'apprentissage des employés établie à 6 % des dépenses en salaire est atteinte **Services juridiques** • Bon appui des secteurs d'activité par les services de conseils juridiques et les services consultatifs à l'entreprise
Un effectif bien informé et compétent au bon endroit et au bon moment	• L'analyse démographique de la main-d'œuvre interne, à moyen et à long termes, permettra d'établir des cibles et des stratégies de recrutement appropriées d'ici avril 2004, qui seront reflétées dans les plans annuels des RH • La totalité des employés admissibles ont des plans d'apprentissage individuels • 90 % des employés pour lesquels des attentes en matière de rendement ont été établies atteignent ou dépassent les attentes fixées • L'utilisation des ETP reflète le plan de l'Agence

Conclusion

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) veut fournir un meilleur service aux Canadiens. En fait, c'est la raison pour laquelle nous sommes passés d'un ministère à une agence il y a trois ans. Notre statut d'agence nous place dans une meilleure position pour concevoir des façons de faire des affaires qui permettront d'améliorer considérablement les services que nous fournissons. Notre mission, toutefois, reste à favoriser l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.

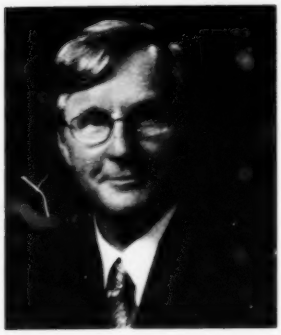
Comme il est décrit dans le présent résumé, l'observation et l'innovation continueront d'être les éléments moteurs de nos activités. Au cours de la période de planification, nous mettrons en place une série d'activités d'exécution et de facilitation, selon le niveau de risque encouru; dans le cadre de ce processus, nous continuerons à atteindre des niveaux généralement élevés d'observation.

Nous continuerons également de tirer profit de la souplesse que nous offre notre statut d'agence, et nous irons de l'avant avec notre important programme de changement, en mettant l'accent sur la réforme et le renouvellement des ressources humaines, la réforme et le renouvellement administratifs, et la gestion transparente axée sur les résultats. La transformation de nos activités demeurera notre objectif principal, à mesure que nous relevons et instaurons de nouvelles technologies et approches pour fournir aux Canadiens des processus qui sont équitables, accessibles et abordables.

En plus de remplir notre mission et d'aller de l'avant en matière d'innovation, nous devons aussi faire face à nombre de pressions et de défis différents décrits dans le présent plan. Il s'agira entre autres de travailler en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour étudier des solutions de financement à plus long terme qui nous permettront de remplir notre mission tout en répondant aux nouvelles exigences.

Nous sommes en outre déterminés à assurer une gestion solide et responsable de nos propres ressources, en réévaluant nos engagements et en redéfinissant l'ordre de priorité tel qu'il est décrit dans le présent plan, en réaffectant les ressources selon les besoins et en consultation avec le Conseil du Trésor, et en mettant en œuvre nos initiatives d'innovation à un rythme correspondant aux priorités et à la capacité financière de l'ensemble du gouvernement.

Conclusion du commissaire



Le passage du statut de ministère à celui d'agence, qu'a connu notre organisation en novembre 1999, visait à nous permettre d'aborder selon une perspective nouvelle et innovatrice la façon dont nous menons nos activités et fournissons des services aux Canadiens. Je suis ravi de constater aujourd'hui l'ampleur des progrès et des réalisations que nous avons accomplis en trois années à peine. Grâce à l'ambitieux programme de changement que nous avons mis en œuvre, nous avons pu transformer nos activités tout en suivant le rythme des changements touchant la technologie, les pratiques d'administration et de gestion, les priorités du gouvernement et les attentes des Canadiens. Ces efforts nous ont permis de nous distinguer sur le plan de l'innovation et de notre engagement envers la qualité du service.

Dans le *Résumé du plan d'entreprise 2003-2004 à 2005-2006*, l'honorable Elinor Caplan énonce l'orientation de notre organisation pour les trois années à venir. Le leadership de la ministre et sa vision de l'avenir nous permettront de garder le cap et d'atteindre des résultats concrets pour les Canadiens. Le conseil de direction joue lui aussi un rôle fondamental : chargé de superviser la structure organisationnelle et l'administration de l'ADRC, il sait faire valoir le point de vue des clients lorsqu'il est question de la planification et de la prestation de nos programmes et de nos services.

Nos succès au chapitre de la transformation de nos activités et de notre capacité à relever les nombreux défis auxquels nous devons faire face résultent en grande partie du travail remarquable des personnes qui composent notre organisation. Qu'il s'agisse de mes collègues du comité de gestion de l'Agence, qui mettent en marche nos plans, ou du personnel de première ligne, qui sert quotidiennement les Canadiens, chacun contribue au succès de notre organisation. Notre équipe dynamique démontre constamment qu'elle adhère sans réserve aux normes les plus élevées de prestation de services et de gestion axée sur l'excellence.

Je suis convaincu qu'en conjuguant nos efforts, nous saurons relever les défis qui nous attendent et bâtir une organisation reconnue et respectée par ses clients, les Canadiens, pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration et la prestation des programmes qu'elle a d'abord conçus pour eux.

Le commissaire,
Agence des douanes et du revenu du Canada

Rob Wright

Annexes

Annexe A : Conseil de direction.....A-1

Annexe B : La structure organisationnelle de l'ADRC.....B-1

Annexe C : Information financière détaillée.....C-1

1. Perspective financière de l'ADRC
2. Dépenses prévues de l'Agence
3. Sources et application prévue des fonds
4. Innover pour l'avenir
5. Plan de gestion des biens

Annexe D : Résultats attendus et critères de réussite.....D-1

Annexe A : Conseil de direction

Michael L. Turcotte
Président du conseil de direction
Administrateur de sociétés
Montréal (Québec)

Camille Belliveau
Consultant principal (à son compte)
Shediac (Nouveau-Brunswick)

Esmail Bharwani
Consultant principal en fiscalité et en affaires
Calgary (Alberta)

L. Bernice Buckle
Propriétaire et exploitante d'une petite entreprise (à la retraite)
Corner Brook (Terre-Neuve)

Calvin H. Buss
Associé directeur général
Deloitte & Touche SARL
Winnipeg (Manitoba)

W. Grant Hinchey
Président et directeur financier
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Linda Yvonne Ivany
Directrice des finances (à la retraite)
Région de l'Atlantique, KPMG SARL
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Frédéric Kieffer
Administrateur agréé et consultant
Montréal (Québec)

James L. MacPhee
Associé directeur général
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague (Île-du-Prince-Édouard)

Susan I. Paish
Associée directrice générale
Fasken Martineau
Vancouver (Colombie-Britannique)

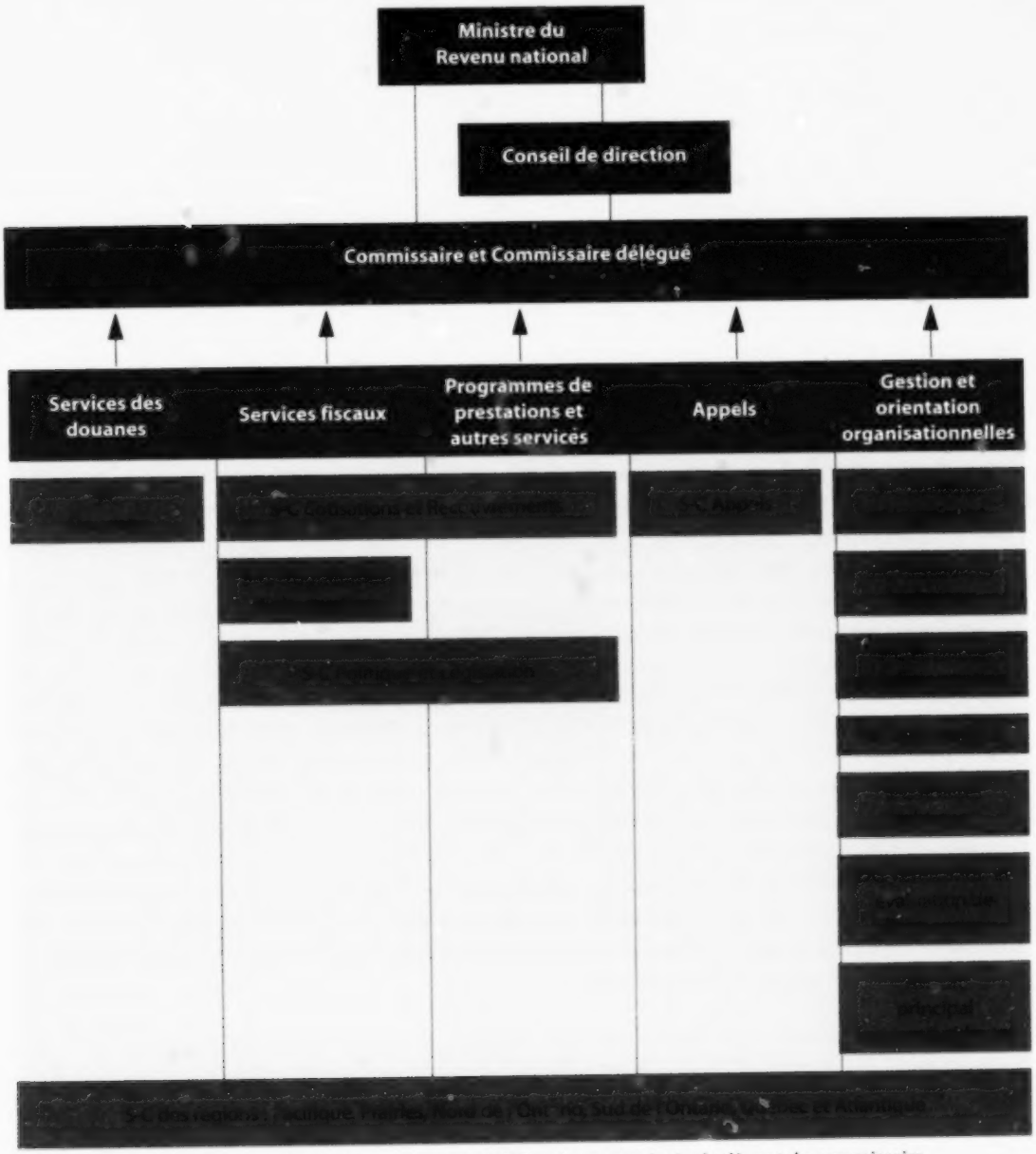
Stephen E. Rudin
Directeur général
Société d'Alzheimer du Canada
Toronto (Ontario)

Brock Smith
Consultant en relations publiques
Toronto (Ontario)

Rob Wright
Commissaire
Agence des douanes et du revenu du Canada
Ottawa (Ontario)

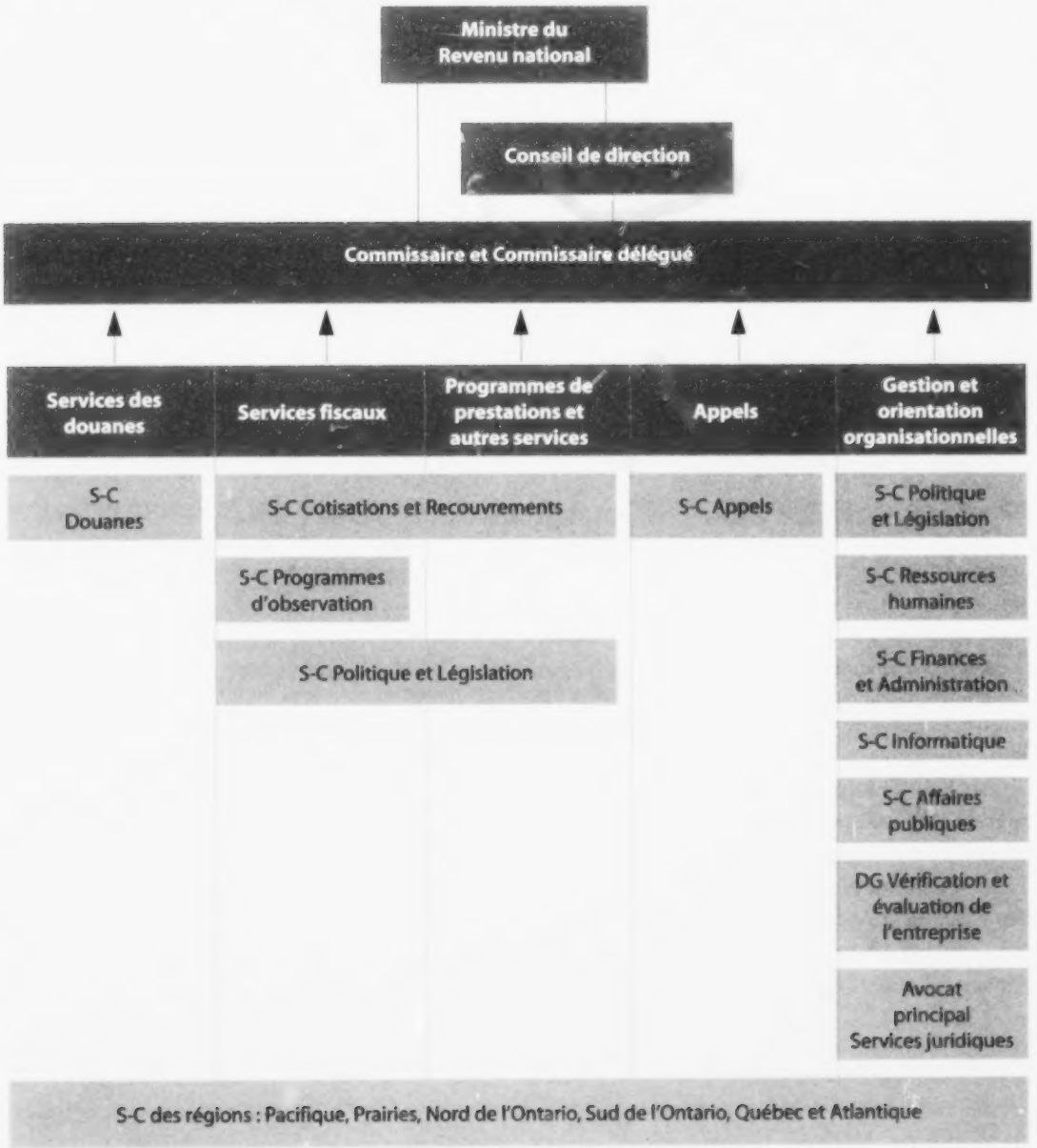
Note : Au moment de la finalisation du présent document, le Conseil de direction comptait deux postes vacants.

Annexe B : La structure organisationnelle de l'ADRC



Nota : Les sous-commissaires (SC), le directeur général (DG) et l'avocat principal relèvant du commissaire.

Annexe B : La structure organisationnelle de l'ADRC



Nota : Les sous-commissaires (SC), le directeur général (DG) et l'avocat principal relèvent du commissaire.

Annexe C : Information financière détaillée

1. Perspective financière de l'ADRC

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) est une entreprise diversifiée et complexe qui emploie presque un quart des effectifs de la fonction publique du Canada. Notre mission consiste à promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières. Nous sommes le plus important fournisseur de services publics de notre pays, et nous touchons chaque jour la vie d'un plus grand nombre de Canadiens que tout autre organisme public.

L'année dernière seulement, nous avons recueilli près de 300 milliards de dollars de recettes fiscales. Nous avons traité 23 millions de déclarations de revenus des particuliers et des fiducies et 1,6 million de déclarations de revenus des sociétés. Nous avons versé quelque 10 milliards de dollars de crédits et de prestations à plus de 10 millions de ménages canadiens. Nous avons accueilli environ 102 millions de voyageurs entrant au Canada et traité 10,8 millions de mainlevées commerciales selon nos procédures douanières. Nous jouons vraiment un rôle important dans la promotion du bien-être social et économique des Canadiens.

Innover pour l'avenir permet à l'ADRC de répondre, dans le cadre de ses opérations, aux nouveaux besoins de ses clients, ce qui favorise leur satisfaction. L'innovation nous permet également d'établir des manières plus productives de faire les choses et de réduire nos coûts internes et administratifs. Il s'agit de l'élément essentiel qui permet d'optimiser entièrement les capacités de nos systèmes et qui permet à l'ADRC d'offrir un plus large éventail de services pour le compte des provinces et des territoires, afin de réduire dans l'ensemble le coût du gouvernement que les contribuables doivent supporter. L'initiative des *Orientations futures* représente aussi un investissement considérable, qui sera rigoureusement géré pour obtenir les résultats voulus à un rythme conforme aux priorités du gouvernement fédéral.

À vrai dire, gérer un ensemble complet de programmes tout en mettant en œuvre un impressionnant programme de changement est une vaste entreprise qui nécessite une planification stratégique des investissements et une gestion fiscale saine et prudente. Au cours de la période de planification, le défi sera encore plus difficile à surmonter, compte tenu des augmentations prévues des volumes de la charge de travail et des nouveaux engagements en matière de sécurité frontalière, comme la Déclaration sur la frontière intelligente. En outre, nous prévoyons gérer l'incidence d'une économie en pleine expansion et de la croissance des volumes de la charge de travail qui en résulte, particulièrement aux Services fiscaux, dans les limites du cadre budgétaire actuel de l'ADRC. Nous prévoyons également donner suite à nos engagements en matière d'innovation, autant en ce qui a trait à la transformation administrative qu'aux réformes de la gestion et ce, dans le même cadre. Pour y arriver, nous continuerons d'assurer une saine gestion tout en examinant d'autres possibilités de réaffectation des ressources.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a lancé une étude dont le principal objectif est d'examiner les programmes gouvernementaux et de cerner les secteurs où il pourrait y avoir une rationalisation financière et des gains en efficience. Même si l'incidence précise de cette étude sur la base de financement de l'ADRC n'est pas connue pour le moment, toutes les autres réductions auront sans doute pour effet de surcharger nos ressources déjà limitées.

Conformément au processus du Conseil du Trésor (CT) mentionné ci-dessus, l'ADRC a lancé une série de 17 examens horizontaux visant à cerner les possibilités de rationalisation et de gains en efficience. Les économies réalisées par suite de ces examens faciliteront la mise en œuvre des priorités du gouvernement fédéral, comme l'étude sur la réaffectation des ressources réalisée par le CT, et la gestion des pressions internes, comme l'initiative des *Orientations futures*.

L'ADRC continue de réaliser des progrès dans la mise en œuvre d'un cadre de gestion des ressources amélioré. Nous avons commencé à apporter des améliorations à nos processus budgétaires, notamment des initiatives comme l'établissement du budget trimestriel et la comptabilité par activités.

Au cours de la dernière année, nous avons implanté un mécanisme d'établissement trimestriel de budgets et de rapports pour renforcer nos processus de contrôle et de rapports financiers. Une telle initiative permet à nos gestionnaires d'obtenir de meilleurs renseignements financiers, ce qui leur permet d'améliorer la gestion des programmes et de renforcer notre capacité d'examiner et d'analyser les relations qu'il y a entre le rendement et les ressources.

Notre initiative de la comptabilité par activités améliorera l'exactitude des renseignements sur les coûts que nous produisons concernant les activités, les processus, les extrants et les groupes de clients. Elle nous permettra aussi de mieux comprendre les facteurs déterminants des coûts de l'ADRC, d'où une meilleure prise de décisions. Dans le cadre de cette initiative, les renseignements financiers et non financiers seront intégrés de sorte qu'il sera possible d'obtenir la dimension « coût » des initiatives pour la fiche d'évaluation équilibrée et les normes de services externes.

La présente annexe donne un aperçu de notre base de ressources de 3,7 milliards de dollars, notamment l'importance et la nature de nos dépenses pluriannuelles. Elle présente également un profil de nos investissements en matière d'innovation qui sont financés à partir des fonds prévus dans le Plan d'investissement de l'ADRC et destinés à nos activités de base, ainsi qu'un aperçu de notre Plan de gestion des biens.

Grâce à une gestion et à une intendance financières responsables, nous sommes persuadés que nous pouvons donner suite à nos engagements. Cependant, nous reconnaissons aussi qu'il faut des ressources supplémentaires pour appuyer le rôle des Services des douanes, qui est en pleine expansion, et nous avons déjà entamé des discussions avec le SCT pour trouver une solution financière à ce problème.

2. Dépenses prévues de l'Agence

Le profil suivant des dépenses financières de l'Agence indique en détail les dépenses que nous prévoyons pour la période de planification 2003-2004 à 2005-2006. En fait, bien que notre budget général soit relativement stable, les fonds disponibles pour les activités de base diminuent si nous tenons compte des pressions non financées et de nos initiatives en matière d'innovation.

Tableau 1 : Profil financier des dépenses de l'ADRC

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budget de fonctionnement	2 688 527	2 719 486	2 781 804	2 807 259
Report prospectif de 2001-2002 à 2002-2003	178 096			
Plan d'investissement	194 600	141 700	111 800	111 800
Plan de gestion des biens				
Autres dépenses de fonctionnement	179 661	156 929	150 946	143 001
Budget des dépenses majeures d'immobilisations	23 840	23 349	23 349	23 349
Subventions et contributions	253 769	284 208	297 726	305 726
Régimes de prestations aux employés	513 941	484 248	492 731	494 360
Recettes disponibles	36 809	34 076	34 450	34 636
Recettes à valoir sur le crédit	(140 889)	(140 889)	(140 889)	(140 889)
Total des dépenses prévues	3 928 354	3 703 107	3 751 917	3 779 242
Total des ETP selon le Budget principal des dépenses	48 197	48 353	48 568	48 536

3. Sources et application prévue des fonds

Tableau 2 : Dépenses prévues de l'ADRC

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2002-2003[1]	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Secteurs d'activité				
Services des douanes	668 585	**576 948**	574 631	573 327
Services fiscaux	2 153 679	**2 058 821**	2 082 608	2 085 733
Programmes de prestations et autres services	231 805	**224 478**	229 622	238 018
Appels	99 822	**100 674**	102 252	102 926
Gestion et orientation organisationnelles	867 722	**842 247**	868 649	880 799
Budget principal des dépenses (brut)	4 021 613	**3 803 168**	3 857 762	3 880 803
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	140 889	**140 889**	140 889	140 889
Total du Budget principal des dépenses	3 880 724	**3 662 279**	3 716 873	3 739 914
Rajustements				
Conventions collectives	48 516	**38 167**	32 554	32 554
Accès aux marchés pour les pays les moins avancés	916	**3 068**	2 877	2 987
Financement pour mettre en œuvre la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale révisée* (TB #829465)	0	**51**	34	31
Moderniser l'administration des politiques commerciales et des douanes	0	**0**	0	4 172
Sécurité publique et antiterrorisme				
Justice	(469)	**(458)**	(421)	(416)
TPSGC	(1 333)	**0**	0	0
Coût des dépenses prévues	3 928 354	**3 703 107**	3 751 917	3 779 242
Moins : Recettes non disponibles	172 732	**174 992**	177 281	179 608
Recettes disponibles en vertu de la *Loi sur l'ADRC*	36 809	**34 076**	34 450	34 636
Plus : Coût des services reçus sans frais	446 000	**510 318**	517 142	518 100
Coût net du programme	4 164 813	**4 004 357**	4 057 328	4 083 098
Équivalents temps plein (Budget principal des dépenses)	48 197	**48 353**	48 568	48 536

1. Les prévisions 2002-2003 incluent les budgets supplémentaires des dépenses A et B et un report de 2001-2002.

Tableau 3 : Sommaire de l'Agence – Partie II du Budget principal des dépenses

Crédit	(en milliers de dollars)	Budget principal des dépenses 2003-2004	Budget principal des dépenses 2002-2003
	Agence des douanes et du revenu du Canada		
1	Dépenses de fonctionnement	**2 843 083**	2 635 462
5	Dépenses en capital	**23 349**	23 349
10	Contributions	**137 208**	110 326
(L)	Ministre du Revenu national - Traitement et allocation pour automobile	**67**	65
(L)	Dépenses des recettes résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'ADRC*	**34 076**	24 888
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**477 496**	431 668
	Versements d'allocations spéciales pour enfants	**147 000**	138 000
	Total de l'Agence	**3 662 279**	3 363 758

Tableau 4 : Résumé de l'Agence – Articles courants de dépenses

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Personnel				
Traitements et salaires	2 569 774	2 421 292	2 463 710	2 471 647
Contributions aux régimes de prestations des employés	513 941	484 248	492 731	494 360
Total partiel	3 083 715	2 905 540	2 956 441	2 966 007
Produits et services				
Transports et communications	200 674	184 131	179 576	182 422
Information	7 156	6 566	6 403	6 505
Services professionnels et spéciaux	191 529	175 741	171 393	174 112
Locations	13 079	12 001	11 704	11 890
Achat de services de réparation et d'entretien	85 923	78 840	76 889	78 109
Services publics, fournitures et approvisionnements	68 059	62 449	60 904	61 870
Autres subventions et paiements	21 115	710	693	704
Achat de machinerie et d'équipement	120 384	110 461	107 728	109 437
Total partiel	707 919	630 899	615 290	625 049
Capital				
Achat de terrains, bâtiments et ouvrages	23 840	23 349	23 349	23 349
Paiements de transfert				
Subventions (paiements législatifs)	138 000	147 000	154 000	162 000
Contributions	115 769	137 208	143 726	143 726
Total partiel	253 769	284 208	297 726	305 726
Dépenses prévues brutes	4 069 243	3 843 996	3 892 806	3 920 131
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	140 889	140 889	140 889	140 889
Dépenses prévues nettes	3 928 354	3 703 107	3 751 917	3 779 242

Tableau 5 : Résumé de l'Agence – par secteur d'activité

	(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budget	**Secteurs d'activité**				
	Services des douanes	669,7	578,6	576,3	579,2
	Services fiscaux	2 087,6	1 995,4	2 019,6	2 022,7
	Programmes de prestation et autres services	231,5	224,2	229,3	237,7
	Appels	94,3	95,2	96,7	97,4
	Gestion et orientation organisationnelles	845,3	809,7	830,0	842,2
	Dépenses nettes prévues	3 928,4	3 703,1	3 751,9	3 779,2

Tableau 6 : Détail des dépenses des grands projets d'actifs par secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif actuel	Coûts prévus au 31 mars 2003[1]	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Besoins des années futures
Secteur d'activité des services des douanes						
Projets de construction :[2]						
Aldergrove (C.-B.)	9 935			1 233	5 399	3 303
Andover (N.-B.)	5 761	1 033	**1 500**	3 228		
Armstrong (Qc)	7 076	758	**3 766**	2 552		
Clarenceville (Qc)	750	113	**637**			
Coutts (Alb.)[3]	27 762	25 677	**2 085**			
Coutts – Terrain (Alb.)	3 000	2 403				597
Coutts – Inspection des animaux (Alb.)	1 650	1 650				
Douglas (C.-B.)[3]	25 015	2 688	**4 500**	6 732	6 128	4 967
Emerson East-Lynn (Man.)	500	5				495
Kingsgate (C.-B.)	7 433			1 000	4 433	2 000
Osoyoos (C.-B.)	17 030	16 748	**282**			
Stanstead Rte 55, Rock Island (Qc)[3]	12 500	742	**5 165**	3 904	2 689	
Études de faisabilité	1 584	1 584				
Modèles de conception	300	28				272
Projets divers/fonctionnalité des immeubles	413	413				
Nouvelles initiatives/remplacements	714		**714**			
Total partiel	121 423	53 842	**18 649**	18 649	18 649	11 634
Projets liés à la santé et à la sécurité :	20 656	12 420	**1 645**	1 645	1 645	3 301
Autres projets :	38 358	9 902	**3 055**	3 055	3 055	19 291
Total des dépenses prévues pour les projets d'actifs	180 437	76 164	**23 349**	23 349	23 349	34 226

1. Dépenses totales (pour toutes les années) au 31 mars 2003.
2. Les projets suivants ont été achevés le 31 mars 2002 : Emerson West Lynn (Man.); Little Gold Creek (Yn); Nelway (C.-B.); Rigaud (Qc).
3. Indique que le total prévu actuel du projet a été révisé durant l'exercice courant.

Tableau 7 : Résumé des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévues de recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
Subventions				
Programmes de prestations et autres services				
Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE)	138 000	**147 000**	154 000	162 000
On fait des versements mensuels libres d'impôt aux organismes et aux parents nourriciers qui sont autorisés par les gouvernements fédéral et provinciaux à fournir les soins et l'éducation aux enfants de moins de 18 ans, qui demeurent physiquement au Canada et qui ne sont pas sous la garde de leurs parents. Les versements d'ASE sont l'équivalent des versements des prestations fiscales canadiennes pour enfants. Les versements d'ASE sont régis par la *Loi sur les allocations spéciales pour enfants* qui stipule que ces versements doivent être puisés dans le Trésor public.				
Contributions				
Services fiscaux	115 229	**137 026**	143 726	143 726
Contributions à la province de Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale				
Selon l'entente relative à la taxe sur les produits et services, le Québec administre la TPS sur son territoire en vertu des normes nationales, selon les modalités spécifiques conclus jointement par l'Agence et le ministère du Revenu du Québec (MRQ)				
Le MRQ reçoit une compensation qui n'excède pas ce que le Canada engagerait si la TPS était administrée par l'Agence. La compensation est calculée annuellement selon la formule convenue dans l'entente relative à la taxe sur les produits et services				
Contribution versée à l'Association canadienne des constructeurs d'habitations visant à appuyer la campagne d'information « Par écrit SVP! » auprès des consommateurs	540	**182**	0	0
Total des contributions	115 769	**137 208**	143 726	143 726
Total des paiements de transfert	253 769	**284 208**	297 726	305 726

Tableau 8 : Recettes disponibles

(en milliers de dollars)	Prévues de recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
En vertu de la *Loi sur l'ADRC*				
Remboursements de dépenses d'années passées	992	922	852	852
Remboursements de contributions d'années passées	2 254	0	0	0
Ventes de produits et services	1 997	1 797	1 797	1 797
Services de nature réglementaire	6 776	6 876	6 976	6 976
Services de nature non réglementaire	26 536	26 167	26 567	26 793
Ventes de biens et de produits d'information	66	66	66	66
Autres frais	40	40	40	40
Total partiel	38 661	**35 868**	36 298	36 524
Moins : Montants recouvrés au nom d'autres ministères gouvernementaux	1 852	**1 792**	1 848	1 888
Total – en vertu de la *Loi sur l'ADRC*	36 809	**34 076**	34 450	34 636
Recettes à valoir sur le crédit				
Régime de pensions du Canada	63 676	63 676	63 676	63 676
Assurance-emploi	77 213	77 213	77 213	77 213
Total – Recettes à valoir sur le crédit	140 889	**140 889**	140 889	140 889
Total des recettes disponibles	177 698	**174 965**	175 339	175 525

Tableau 9 : Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévues de recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
Remboursements de dépenses d'années passées	100	102	103	105
Ajustements des sommes à payer de l'année précédente	1 124	1 153	1 181	1 211
Ventes de produits et services	287	292	297	302
Autres frais	332	337	342	347
Sommes dues à la suite à la disposition de biens excédentaires de l'État	127 454	129 366	131 307	133 276
Intérêt et pénalités acquis en recettes	17 318	17 578	17 841	18 109
Autres recettes non fiscales	26 117	26 164	26 210	26 258
Divers	172 732	174 992	177 281	179 608
Total des recettes non disponibles				

Tableau 10 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en millions de dollars)	Total
Dépenses prévues	**3 703,1**
Plus : Services reçus sans frais	
• Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)[1]	257,1
• Contributions de l'employeur aux coûts de prestations des employés et aux primes d'assurance fournis par le Secrétariat du Conseil du Trésor	181,4
• Services juridiques fournis par le ministère de la Justice	65,1
• Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	4,0
• Indemnité pour accident du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	2,7
Total des services reçus sans frais	510,3
Moins : Recettes disponibles[2]	34,1
Moins : Recettes non disponibles	175,0
Coût net du programme pour 2003-2004	**4 004,4**

1. La responsabilité pour l'aménagement sera transférée de TPSGC à l'ADRC en 2003-2004. Les ressources associées à ce transfert sont actuellement en cours de négociation.
2. Inclut les recettes disponibles selon la *Loi sur l'ADRC*

4. Innover pour l'avenir

Pour surmonter les défis complexes que nous affrontons dans notre contexte opérationnel, nous devons innover pour l'avenir. Seule l'innovation nous permettra d'être une organisation à la fine pointe de la technologie.

Notre programme d'innovation vise à réaliser les quatre objectifs de changement suivants :

Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie, des pratiques commerciales et administratives, et des attentes des Canadiens. Pour accroître la sécurité frontalière, nous mettons en œuvre une gestion de la « frontière intelligente » grâce à diverses initiatives. Une série d'initiatives visant la sécurité frontalière nous permettra de répondre aux préoccupations des Canadiens en ce qui a trait à la sécurité tout en continuant à faciliter le commerce et les voyages légitimes. Les initiatives des *Orientations futures* transformeront nos activités fiscales de base et nous permettront d'offrir un service axé sur la clientèle. En outre, nous nous efforcerons de renforcer davantage nos relations avec les provinces, les territoires et d'autres ministères.

Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines (RH) en rendant le nouveau régime des ressources humaines entièrement opérationnel. Nous poursuivrons la transformation des mécanismes de dotation, de recours, d'apprentissage, de relations de travail et de classification des emplois, et nous renforcerons d'autres éléments, comme les langues officielles et l'équité en matière d'emploi.

Réaliser la réforme et le renouvellement administratifs par l'établissement de politiques et de pratiques qui répondent aux besoins de l'Agence. Nous continuerons d'examiner les activités existantes dans toute l'Agence, et nous mettrons en œuvre des pratiques de gestion et d'administration financières qui amélioreront notre efficacité, notre efficience et notre service à la clientèle.

Intégrer la gestion transparente axée sur les résultats dans les processus de planification, de prise de décisions et de responsabilisation de l'Agence. Notre travail sera axé sur l'élaboration de capacités de gestion qui sont conformes aux principes et aux pratiques de la fonction de contrôleur moderne.

Les tableaux suivants décrivent nos principales initiatives et nos dépenses prévues à l'appui de notre programme d'innovation. Ces initiatives sont financées à partir des fonds prévus dans le Plan d'investissement de l'Agence et destinés aux activités principales.

Tableau 11 : Investissements dans le Plan d'action des douanes et la Déclaration sur la frontière intelligente Canada-É.-U.

Services des douanes (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
PLAN D'INVESTISSEMENT							
Plan d'action des douanes (Douanes)	109,2	14,8	14,8			138,8	Augmenter le mouvement des échanges commerciaux et des voyageurs à faible risque et aider les entreprises canadiennes à être compétitives par un traitement plus rapide des voyageurs approuvés aux points de passage frontaliers importants et aux aéroports.
Remplacement du G11 (Douanes)	1,2	1,6	0,9	0,7		4,4	Amélioration de l'intégrité des données et de la gestion des ressources par la mise à jour du système de collecte des données des activités centrales.
Enveloppe de sécurité publique – NEXUS, Harmonisation du traitement des expéditions commerciales (Douanes)	12,0	12,0	8,0	5,0		37,0	Traitement accéléré des voyageurs et des marchandises approuvés dans les services de douanes et d'immigration du Canada et des É.-U. grâce à des programmes conjoints Canada-É.-U.
Sous-total	**122,4**	**28,4**	**23,7**	**5,7**	**0,0**	**180,2**	
AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION							
Équipes intégrées des mesures d'exécution à la frontière – EIME (Douanes)	1,3	1,8	1,7	1,7	1,7	8,2	Amélioration de l'intégrité et de la sécurité à la frontière grâce à des équipes fédérales, d'État ou provinciales et municipales chargées des mesures d'exécution.
Zones contrôlées des douanes (Douanes)	8,5	4,8	4,6	4,6	4,6	27,1	Amélioration de la sécurité par la mise en œuvre de contrôles douaniers des personnes telles que les bagagistes qui ont accès à des marchandises ou les voyageurs qui n'ont pas subi de contrôle douanier.
Technologie de détection de la contrebande	12,3	6,5	5,0	4,3	0	28,1	Nouvel équipement d'essai de détection rayons X et rayons gamma.
Renforcement de la technologie aux aéroports et dans les ports	53,7	17,5	16,4	13,8	0	101,4	Comprend la Ligne primaire d'inspection intégrée (outil automatisé permettant le traitement des voyageurs entrant au Canada) et le Système de gestion des renseignements de douane (système en direct de gestion de cas et de signalement des incidents, et dépôt national de renseignements).
Sous-total	**75,8**	**30,6**	**27,7**	**24,4**	**6,3**	**164,8**	
RÉSUMÉ							
Plan d'investissement	122,4	28,4	23,7	5,7	0,0	180,2	
Initiatives d'innovation	75,8	30,6	27,7	24,4	6,3	164,8	
Total	**198,2**	**59,0**	**51,4**	**30,1**	**6,3**	**345,0**	

Tableau 12 : Investissements dans Orientations futures

Groupes de clients	Actions/Initiatives		
	2003-2004	2004-2005 à 2005-2006	
Particuliers	Mettre en œuvre la première série de mises à jour du site Web en janvier 2003 et lancer la nouvelle version à l'été 2003. Lancer de la page Web « Mon compte ». Organiser une campagne de marketing pour la soumission électronique des déclarations de revenus de 2002 afin de porter la soumission électronique à 50 % d'ici 2003-2004. Exploiter avec les fournisseurs privés de logiciels les occasions de promouvoir le commerce électronique. Définir une stratégie d'extension des services et d'information, d'ici le milieu de la période 2003-2004.	Étendre les fonctionnalités de la page « Mon compte ». Promouvoir activement la soumission électronique. Élaborer une approche plus collaboratrice et mieux coordonnée des programmes d'extension des services et collaborer avec d'autres ministères et d'autres niveaux de gouvernement.	
Petites et moyennes entreprises	Publier une liste des exigences des autres ministères et des autres gouvernements au début de 2003. Élaborer un plan consolidé pour l'extension des services aux entreprises à l'automne 2003. Lancer la page « Mon compte » en 2003. Élaborer un calendrier de mise en œuvre au début de 2003 visant à proposer sur le Web toutes les transactions courantes d'ici 2005.	Augmenter le nombre de transactions disponibles en direct. Créer des unités chargées de traiter les cas complexes de non-observation.	
Organismes de bienfaisance	Élaborer et lancer un portail spécifique aux organismes de bienfaisance et rendre disponibles sur le Web les renseignements comme les déclarations publiques envoyées par les organismes de bienfaisance Rendre disponibles sur le Web les lignes directrices des politiques à l'été 2003. Organiser la première réunion du Comité consultatif sur les organismes de bienfaisance au printemps 2003. Commencer une vérification pilote des organismes de bienfaisance en 2003 avec un cadre de gestion du risque pour cibler les organismes de bienfaisance contrevenants. Mettre en œuvre de nouveaux systèmes de gestion de l'information en 2003 pour améliorer la capacité à détecter et traiter les cas de non observation.	Augmenter l'accès électronique des organismes de bienfaisance dans leurs rapports avec l'Agence. Collaborer avec d'autres instances fédérales et d'autres niveaux de gouvernement pour rendre leurs informations disponibles sur le portail des organismes de bienfaisance. Continuer à appuyer activement les efforts de l'initiative du secteur bénévole et de la Table conjointe sur le cadre réglementaire.	
Grandes entreprises	Mener des projets pilotes à Halifax, à Toronto et à Calgary pour créer des chargés de compte dans 6 à 12 grandes entreprises au printemps 2003. Créer des carrefours pour les grandes entreprises à Halifax, à Montréal, à Ottawa, à Toronto, à Calgary et à Vancouver. Mettre en œuvre de nouveaux processus d'émission des interprétations préliminaires, d'un système d'alerte pour signaler aux clients les situations douteuses, et d'un mécanisme de déclaration des nouveaux plans fiscaux d'ici la fin de 2003. Lancer un portail pour les grandes entreprises à l'été 2003. Commencer l'examen obligatoire des principales actions ayant dépassé les normes de rendement publiées ou mentionnées dans l'entente de prestation de service. Lancer une étude nationale commune sur l'administration des impôts sur le capital.	Exploiter l'expérience des projets-pilotes de chargés de compte pour les rendre disponibles à toutes les grandes entreprises désireuses de contracter une convention de service . Augmenter les services électroniques pour avoir une capacité d'interaction en temps réel avec les grandes entreprises. Raffiner et étendre le rôle des carrefours de grandes entreprises pour créer des centres d'expertise. Collaborer avec les provinces intéressées pour coordonner la prestation de service.	
Professionnels de l'impôt	Organiser la première réunion du Comité consultatif de fiscalistes en 2003. Lancer une version provisoire du portail à l'intention des professionnels de l'impôt au printemps 2003. Élaborer un cadre de relations pour établir et renforcer les relations de l'Agence avec les professionnels de l'impôt.	Mettre à jour le portail pour les professionnels de l'impôt. Exploiter le cadre de relations établi en 2003-2004 pour élaborer des moyens plus efficaces de servir nos clients communs.	
Financement total	**40 M $**	**100 M $**	**125 M $**

Tableau 13 : Investissements dans les initiatives de fondation des Orientations futures

Fondations des *Orientations futures* (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
PLAN D'INVESTISSEMENT							
Enveloppe d'investissement pour les services aux entreprises de C et R (C et R)	57,4	35,0	35,0	35,0		162,4	Restructuration et amélioration du projet Autres prélèvements, Restructuration de la TPS/TVH, Numéro d'entreprise, Développement T2, Restructuration de la déclaration de renseignements, cartes de débit et Modernisation de la TED.
Intégration des services et systèmes de soutien (Observation)	5,2	6,0	6,0	6,0		23,2	L'initiative d'intégration des services et des systèmes de soutien fournira des outils intégrés permettant une gestion plus efficace des programmes d'observation, de meilleurs résultats et une meilleure production de rapports de rendement.
Gouvernement en direct, Phase 2 2002-2004 (C et R)	15,1	15,0				30,1	Accessibilité accrue des services gouvernementaux, réduction des coûts d'observation et meilleure capacité de l'Agence à élaborer des partenariats, dont les enregistrements des numéros d'entreprise, Déclaration d'entreprise par Internet, Service d'information interactif, Projet de vérification du revenu, SV/SRG/RPC automatisé et optimisé et Déclaration T4 par Internet
Enveloppe d'infrastructure TI (TI)	40,0	24,3	18,7	15,0		98,0	Exigences d'infrastructure pour la disponibilité des services, recouvrabilité du centre de données et commerce électronique, et autres.
Renseignements d'entreprise Aide à la décision – RE/AD (TI)	3,2	0,5				3,7	Permettre le remplacement des systèmes d'information existants de modèle « tuyau de poêle » par un « entrepôt de données » intégré pour l'ensemble de l'Agence. Ceci aidera à améliorer la prestation des programmes en repérant les tendances, en évaluant les risques et en analysant l'efficacité des politiques.
Amélioration des centres d'appel (C et R)	1,0	1,5	0,4			2,9	L'amélioration du Centre d'appel de recouvrement de l'Agence pour automatiser les processus routiniers entraîne un usage plus efficace des ressources et permet aux clients de se servir eux-mêmes.
Recouvrement intégré des recettes (C et R)	2,9	1,0				3,9	L'automatisation des tâches de recouvrement amène une optimisation des opérations grâce à une meilleure répartition de la charge de travail et une meilleure gestion des cas.
Restructuration du rapprochement des déclarations de revenus T1 (C et R)	1,9	0,3				2,2	L'amélioration du Système de rapprochement T1 permettra aussi le rapprochement des T3, et peut-être une expansion de l'identification et de la correction d'erreurs en faveur du client, ainsi que des fonctions étendues concernant la validation des demandes et des crédits provinciaux.
Exigences opérationnelles du Registre d'équité (Appels)	0,4	1,2	1,0			2,6	L'amélioration du système utilisé pour enregistrer, gérer et documenter les demandes par les Canadiens d'annulations discrétionnaires ou des dispenses de pénalités de retard de déclaration et d'intérêts. Les améliorations permettront aussi à l'Agence de remettre annuellement au Parlement un rapport sur les annulations.

suite

Tableau 13 : Investissements dans les initiatives de fondation des Orientations futures (suite)

Fondations des *Orientations futures* (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
Sous-total	**127,1**	**84,8**	**61,1**	**56,0**	**0,0**	**329,0**	
AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION							
Restructuration des opérations portant sur les organismes de bienfaisance (Politique et Législation)	0,4	0,4	0,4	0,4		1,6	La restructuration des opérations concernant les organismes de bienfaisance permettra de répondre plus rapidement et de façon plus cohérente aux demandes.
Vérification des organismes de bienfaisance (Observation)	0,0	1,3				1,3	Consolidation des vérifications de l'impôt sur le revenu des organismes de bienfaisance avec les vérifications de TPS/TVH dans le secteur d'activité des Programmes d'observation, pour permettre de mener des analyses plus complètes et plus approfondies.
Consolidation des politiques (Politique et Législation)	0,1	0,2				0,3	Permettre à tous les Canadiens de consulter sur Internet les politiques relatives aux organismes de bienfaisance, dont les points concernant les demandeurs, les agents membres d'organismes de bienfaisance enregistrés, et le grand public.
Projet de téléchargement du T3010 et de soumission par IMPÔTNET (Politique et Législation)	2,0	0,6	0,5	0,2	0,2	3,5	Permettre à la Direction des organismes de bienfaisance de fournir un service de déclaration électronique similaire à ceux existant déjà pour le T1 et le T2. Ceci fait partie de l'initiative Gouvernement en direct.
Recherche avancée, téléchargement et affichage du T3010 (Politique et Législation)	1,3	0,8	0,2	0,2	0,2	2,7	Concevoir, élaborer et mettre en œuvre une technologie permettant de fournir à l'utilisateur un accès plus simple à davantage d'information sur les organismes de bienfaisance sur Internet sous la forme d'une fonction de recherche avancée, de l'affichage de données publiques sur le formulaire T3010 (*Déclaration pour les organismes de bienfaisance enregistrés*) et l'affichage des listes des organismes de bienfaisance récemment enregistrées dont l'enregistrement a été révoqué.
Technologie graphique pour les enquêtes (Observation)	0,9	1,7	1,8	1,8	1,8	8,0	Fournir la possibilité de scanner les documents obtenus dans les enquêtes. La disponibilité des fichiers électronique amènera des enquêtes plus efficaces et plus complètes, une meilleure gestion de la charge de travail et a réduira le volume de papier utilisé.
Gestion des cas pour les appels (Appels)	2,5	1,0	0,5	0,5	0,5	5,0	Fournir aux Appels un système moderne de gestion d'inventaire.
Projet sur les facteurs de complexité (Appels)	0,1	0,1				0,2	Déterminer l'affectation la plus efficace de ressources humaines et financières pour traiter divers types de charge de travail.
Soumission des objections par Internet (Appels)	0,0	0,9				0,9	Fournir un accès aux clients qui souhaitent déposer un appel par Internet conformément aux engagements du gouvernement à fournir des services en direct.
Commerce électronique (Politique et Législation)	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,8	Répondre aux défis légaux, techniques, d'observation et de juridiction en matière de commerce électronique qui se posent aux administrateurs fiscaux. Améliorer les services à la clientèle et fournir ces services plus économiquement grâce au commerce électronique.

suite

Tableau 13 : Investissements dans les initiatives de fondation des Orientations futures (suite)

Fondations des *Orientations futures* (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
Environnement géré par les TI – y compris transition vers un environnement informatique distribué (TI)		à déterminer	à déterminer	à déterminer			Programme visant à améliorer la fourniture de services TI, réduire le coût total de l'équipement, répondre aux questions de sécurité et positionner l'Agence pour le futur.
Sous-total	**7,4**	**7,2**	**3,6**	**3,3**	**2,8**	**24,3**	
RÉSUMÉ							
Orientations futures	0,0	40,0	100,0	125,0	0,0	265,0	
Plan d'investissement	127,1	84,8	61,1	56,0	0,0	329,0	
Initiatives d'innovation	7,4	7,2	3,6	3,3	2,8	24,3	
Total	**134,5**	**132,0**	**164,7**	**184,3**	**2,8**	**618,3**	

Tableau 14 : Investissements dans l'initiative de Réforme et de renouvellement des ressources humaines

Réforme et renouvellement des Ressources humaines (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
PLAN D'INVESTISSEMENT							
Rémunération (RH)	1,4	5,9	12,0			19,3	Nouveau système modernisé de services de rémunération permettant à l'Agence d'atteindre ses objectifs d'efficacité et d'économie. Le nouveau modèle réduira le volume de papier et le traitement manuel de gros volumes de données en maximisant l'utilisation de la technologie disponible.
Système de classification de l'Agence (RH)	1,6	1,3	1,8	3,2		7,9	Préparation à la mise en œuvre du Système de classification de l'Agence par un effort important de conversion de la classification utilisée pour évaluer le travail des employés en tenant compte des critères actuels du marché du travail.
Projet de suivi de la gestion des RH (RH)	0,8	1,8				2,6	Examen de l'intégrité des données de gestion organisationnelle du module Ressources humaines du système administratif d'entreprise (SAE), et création de la fondation de futures améliorations des modules Ressources humaines et Finances du SAE.
Dotation (RH)	5,0	1,1				6,1	Mise en œuvre d'une technologie de pointe pour placer l'Agence dans une position compétitive sur le marché du travail global à l'aide du libre-service aux employés et de la gestion des ressources humaines.
Sous-total	**8,8**	**10,1**	**13,8**	**3,2**	**0,0**	**35,9**	

Tableau 14 : Investissements dans l'initiative de Réforme et de renouvellement des ressources humaines (suite)

Réforme et renouvellement des Ressources humaines (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION							
Résolution de conflits (RH)	2,2	1,3	1,3	1,3		6,1	Continuation du développement du réseau de règlement des différends (RD), initiatives portant sur la durabilité du RD et services d'intervention neutre pour parvenir à réduire l'application de mécanismes de recours fondés sur les droits.
Dotation basée sur les compétences (RH)	7,6	5,7	4,1	4,1		21,5	Continuation de la mise en œuvre d'un centre d'expertise en dotation pour fournir l'appui d'experts dans les problèmes locaux liés à la gestion des RH axée sur les compétences, les tests psychométriques et d'autres questions de dotation.
Gestion de carrière (RH)	0,0	0,4	0,4	0,4		1,2	Mise en œuvre d'un cadre de gestion de carrière par l'acquisition et le partage de connaissances et l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, d'outils et de technologie aidant les employés à gérer leur carrière conformément aux objectifs organisationnels.
Gestion du rendement (RH)	0,1	0,2	0,2	0,2		0,7	Mise en œuvre d'outils d'automatisation pour effectuer le suivi du rendement et pour permettre une rémunération au rendement.
Recrutement externe (RH)	0,7	0,7	0,7	0,7		2,8	Analyse des données du marché du travail et des tendances émergentes du point de vue des besoins opérationnels de l'Agence. Mise en œuvre des stratégies de recrutement et amélioration de la rubrique Carrières du site Web de l'Agence pour répondre aux nouveaux besoins.
Sous-total	**10,6**	**8,3**	**6,7**	**6,7**	**0,0**	**32,3**	
RÉSUMÉ							
Plan d'investissement	8,8	10,1	13,8	3,2	0,0	35,9	
Initiatives d'innovation	10,6	8,3	6,7	6,7	0,0	32,3	
Total	**19,4**	**18,4**	**20,5**	**9,9**	**0,0**	**68,2**	

Tableau 15 : Investissements dans les initiatives de Réforme et de renouvellement administratifs

Réforme et renouvellement administratifs (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
PLAN D'INVESTISSEMENT							
Réforme et renouvellement de l'Administration (F et A)	17,4	2,4	0,4			20,2	Systèmes et processus administratifs et financiers efficaces et adaptés aux besoins de l'Agence. Cette initiative met l'accent sur l'amélioration de la prestation de service par le renforcement de notre Cadre de gestion tout en introduisant l'intégration, la flexibilité et l'optimisation.
Plan d'investissement total	**17,4**	**2,4**	**0,4**	**0,0**	**0,0**	**20,2**	

Tableau 16 : Investissements dans les initiatives de Gestion transparente axée sur les résultats

Gestion transparente axée sur les résultats (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
PLAN D'INVESTISSEMENT							
Élaboration de la SIF Phase 2 (F et A)	19,3	à déterminer				19,3	Améliorer le processus du grand livre des recettes pour appuyer les exigences de comptabilité d'exercice, le contrôle, la réconciliation et les rapports internes et externes liées à la Stratégie d'information financière du Conseil du Trésor.
Fiche d'évaluation équilibrée (F et A)	12,4	5,1	2,3			19,8	Nouveau cadre de mesure du rendement de l'Agence qui satisfera les exigences en matière de rapport et permettra à l'Agence de devenir une entité opérant de manière plus stratégique et à même de s'adapter rapidement au changement des besoins de ses partenaires et des impacts sur son environnement.
Établissement des coûts en fonction des activités (F et A)	1,3	0,2				1,5	Étude de faisabilité visant à évaluer la viabilité de l'établissement des coûts/gestion en fonction des activités, pour répondre aux besoins de la gestion stratégique et de l'information sur les coûts.
Sous-total	**33,0**	**5,3**	**2,3**	**0,0**	**0,0**	**40,6**	
AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION							
Construction de la capacité de gestion moderne de l'Agence (F et A)	0,4	0,3				0,7	Augmenter la sensibilisation aux pratiques de gestion modernes à l'Agence, conformément à l'orientation du gouvernement dans son ensemble.
Gestion intégrée du risque – GIR (F et A)	0,3	0,2	0,2			0,7	Élaborer un profil de risque de l'Agence; incorporer la gestion du risque à la culture de l'Agence; et faire en sorte que les employés participant à la planification soient plus attentifs aux risques.
Système amélioré de définition de budget et de gestion des dépenses (F et A)	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	4,7	Optimiser et normaliser le centre de coûts existant et les cadres fonctionnels de l'activité de rapport, et augmenter la sensibilisation et mieux définir les règles et les procédures afin que ces deux cadres soient appliqués efficacement et économiquement à la gestion des programmes et des ressources.
Cadre de suivi de la gestion financière (F et A)	0,6	0,6				1,2	Renforcer le cadre de suivi et de contrôle utilisé pour assurer l'intégrité de l'activité de rapport financier sur les données de revenu et de dépenses liés ou non aux impôts envers tous les intervenants, dont le gouvernement canadien, les provinces et les territoires, de façon à augmenter leur confiance envers l'intégrité et l'exhaustivité de l'activité de rapport de l'Agence.
Sous-total	**2,2**	**2,1**	**1,2**	**0,9**	**0,9**	**7,3**	

Tableau 16 : Investissements dans les initiatives de Gestion transparente axée sur les résultats (suite)

Gestion transparente axée sur les résultats (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé	Description du projet
RÉSUMÉ							
Plan d'investissement	33,0	5,3	2,3	0,0	0,0	40,6	
Initiatives d'innovation	2,2	2,1	1,2	0,9	0,9	7,3	
Total	**35,2**	**7,4**	**3,5**	**0,9**	**0,9**	**47,9**	

Tableau 17 : Résumé du Programme d'innovation de l'Agence

Sommaire de l'Agence (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé
PLAN D'INVESTISSEMENT						
Transformation d'activités	249,5	113,2	84,8	61,7	0,0	509,2
Réforme et renouvellement des Ressources humaines	8,8	10,1	13,8	3,2	0,0	35,9
Réforme et renouvellement de l'Administration	17,4	2,4	0,4	0,0	0,0	20,2
Gestion transparente axée sur les résultats	33,0	5,3	2,3	0,0	0,0	40,6
Sous-total	**308,7**	**131,0**	**101,3**	**64,9**	**0,0**	**605,9**
Plan d'investissement non affecté	3,0	10,7	10,5	46,9	0,0	71,1
Initiatives achevées au cours de l'exercice 2002-2003	46,5	0,0	0,0	0,0	0,0	46,5
Plan d'investissement total	358,2	141,7	111,8	111,8	0,0	723,5
Moins : autres sources de financement	-0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,5
Plan d'investissement net	**357,7**	**141,7**	**111,8**	**111,8**	**0,0**	**723,0**
AUTRES INITIATIVES D'INNOVATION						
Transformation d'activités (dont *Orientations futures*)	83,2	77,8	131,3	152,7	9,1	454,1
Réforme et renouvellement des Ressources humaines	10,6	8,3	6,7	6,7	0,0	32,3
Réforme et renouvellement de l'Administration	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gestion transparente axée sur les résultats	2,2	2,1	1,2	0,9	0,9	7,3
Total – Autres initiatives d'innovation	**96,0**	**88,2**	**139,2**	**160,3**	**10,0**	**493,7**
Total – Programmes Innovation/ Investissement	**454,2**	**229,9**	**251,0**	**272,1**	**10,0**	**1 217,2**

Tableau 18 : Investissements de l'Agence par initiative de changement

Sommaire de l'Agence (M $)	Dépenses prévues à ce jour	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Dépenses futures	Coût total estimé
PROGRAMMES d'INNOVATION/ d'INVESTISSEMENT						
Transformation d'activités	332,7	191,0	216,1	214,4	9,1	963,3
Réforme et renouvellement des Ressources humaines	19,4	18,4	20,5	9,9	0,0	68,2
Réforme et renouvellement de l'Administration	17,4	2,4	0,4	0,0	0,0	20,2
Gestion transparente axée sur les résultats	35,2	7,4	3,5	0,9	0,9	47,9
Sous-total	**404,7**	**219,2**	**240,5**	**225,2**	**10,0**	**1 099,6**
Plan d'investissement Non affecté	3,0	10,7	10,5	46,9	0,0	71,1
Initiatives achevées au cours de l'exercice 2002-2003	46,5	0,0	0,0	0,0	0,0	46,5
Total – Programmes Innovation/ Investissement	**454,2**	**229,9**	**251,0**	**272,1**	**10,0**	**1 217,2**

Tableau 19 : Initiatives du Plan d'investissement achevées en 2002-2003

Initiative achevée	Dépenses à ce jour	Description du project
Stabilisation des Systèmes administratifs de l'entreprise (FA)	20,8	Stabiliser des SAE par l'élimination des recours non essentiels au paiement en direct, réduire les erreurs de traitement par lot, mettre en œuvre les correctifs liés à la réforme juridique, résoudre les questions d'intégrité des données et mettre à jour la documentation sur les systèmes et la formation.
Modernisation des Systèmes administratifs de l'entreprise (FA)	5,2	Mettre à jour les SAE pour permettre d'atteindre les objectifs clés de la réforme et du renouvellement de l'Administration.
Informatisation des déclarations T3 (CR)*	2,1	Élaborer un système totalement informatisé permettant de traiter les déclarations T3 par voie électronique, ce qui réduira les frais de traitement, ainsi que le nombre de tâches redondantes actuellement nécessaires pour traiter manuellement ces déclarations, et améliorera l'observation.
Gouvernement en direct, Phase 1(CR)	18,4	L'Agence a mené à bien un certain nombre d'initiatives qui ont accéléré les processus actuels de son programme relatif au Gouvernement en direct.

* On cherchera à financer les phases restantes par l'entremise du Comité d'examen des ressources et des projets

5. Plan de gestion des biens

Les processus administratifs de l'Agence dépendent en grande partie d'un vaste ensemble de biens matériels, comme le matériel de laboratoire et de dépistage, les systèmes informatiques, les biens immobiliers, ainsi que les systèmes et le matériel de communication. Il y a un lien étroit entre l'intégrité et la durabilité de ces biens et l'efficacité de la prestation de nos services, maintenant et à l'avenir. Par conséquent, l'Agence a établi un Plan de gestion des biens, où sont exposés nos besoins de renouvellement et de remplacement des biens pour la période de planification.

Le Plan de gestion des biens a quatre objectifs :

- éliminer les systèmes désuets;
- estimer le coût total de la propriété des biens;
- gérer les biens avec une efficacité et une efficience optimales;
- appuyer une infrastructure susceptible d'attirer de nouveaux partenariats.

Tableau 20 : Financement du remplacement des actifs

Gestion des actifs (en millions de dollars)	Réel 2001-2002	Prévu 2002-2003	Prévu 2003-2004	Prévu 2004-2005	Prévu 2005-2006
Véhicules et équipements					
Véhicules	4 031	2 158	1 908	1 908	1 908
Détection de la contrebande	345	3 060	1 720	1 710	1 710
Laboratoires	292	845	675	655	655
Renouvellement et entretien annuels des serveurs, ordinateur central, logiciels	62 987	106 047	82 747	77 345	66 237
Ordinateurs de bureau et portatifs	10 350	38 151	41 154	40 603	43 766
Autres postes de financement du remplacement des actifs	2 375	3 198	2 798	2 798	2 798
Total - Véhicules et équipement	**80 380**	**153 459**	**131 002**	**125 019**	**117 074**
Biens immobiliers					
Principales dépenses d'investissement	26 745	23 840	23 349	23 349	23 349
Autres dépenses d'exploitation	24 045	26 202	25 927	25 927	25 927
Total - Biens immobiliers	**50 790**	**50 042**	**49 276**	**49 276**	**49 276**
Total - Financement du remplacement des actifs	**131 170**	**203 501**	**180 278**	**174 295**	**166 350**

Annexe D : Résultats attendus et critères de réussite — Innover pour l'avenir

Les diagrammes qui suivent illustrent les critères de réussite que nous utiliserons pour mesurer notre rendement relativement à notre programme d'innovation.

Objectif de changement 1 : Transformation des activités principales

Diagramme 13 : *Plan d'action des douanes* et Déclaration sur la frontière intelligente Canada–É.-U.

INNOVER POUR L'AVENIR

Résultats attendus	Critères de réussite
Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission	**Technologie de détection de la contrebande** • Augmentation des examens et de la détection de la contrebande **Information préalable sur les voyageurs/Dossier passager** • Mise en œuvre avec 20 entreprises de transport aérien d'ici le 31 mars 2004 • Extension à 14 autres entreprises de transport aérien d'ici le 31 mars 2005 **CANPASS - Air** • Mise en œuvre d'un projet pilote aux aéroports de Vancouver et de Toronto d'ici le 31 mars 2004 **NEXUS - Air** • Mise en œuvre à Ottawa et à Dorval d'ici le 31 mars 2004 • Mise en œuvre à six autres aéroports internationaux d'ici le 31 mars 2005 • 200 000 utilisateurs de NEXUS-Aérien ou de CANPASS-Air en cinq ans d'utilisation **NEXUS - Autoroutes** • Mise en œuvre de la technologie des cartes de proximité d'ici le 31 mars 2004 **Expéditions rapides et sécuritaires** • Mise en œuvre de la technologie des cartes de proximité EXPRES d'ici le 31 mars 2004 **Projet de terminaux de transbordeurs et d'évaluation maritime** • Mise en œuvre complète d'ici le 31 mars 2004 **G7** • Mise en œuvre d'options du Service électronique d'ici le 31 mars 2004 **Autocotisation des douanes** • 50 % des importations couvertes par l'Autocotisation des douanes d'ici le 31 mars 2005 **Système intégré des douanes** • Création d'un service Internet pour l'entretien de l'infrastructure de base d'ici le 31 mars 2004 **G11** • Extension à de nouvelles initiatives douanières d'ici le 31 mars 2004 • Mise en œuvre complète d'ici le 31 mars 2005

Diagramme 14 : Orientations futures

	Résultats attendus	Critères de réussite
INNOVER POUR L'AVENIR	**Nos activités de base sont en voie de transformation, ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission**	• Mise en œuvre en temps opportun du plan d'action des *Orientations futures* pour chaque groupe de clients • Mise en œuvre d'une infrastructure commune de commerce électronique pour assurer tous nos principaux services de commerce électronique d'ici 2006 • Faire passer la participation à la transmission électronique des déclarations de revenus T1 à 50 % d'ici 2003-2004, et acquisition de la capacité permettant d'en traiter électroniquement 75 % d'ici quelques années • 10 % des entreprises invitées à participer enverront leur déclaration T2 par Internet en 2003

Diagramme 15 : Relations fédérales-provinciales et fédérales-territoriales

	Résultats attendus	Critères de réussite
INNOVER POUR L'AVENIR	**L'exploitation réussie des systèmes de l'Agence permet d'étendre le service, d'éliminer les dédoublements à tous les niveaux de gouvernement et de réduire le coût total pour les contribuables**	• Mise en œuvre d'initiatives appuyant le but du gouvernement consistant à fournir aux Canadiens l'accès tous les renseignements et services principaux où et quand ils le veulent, d'ici 2005 • Échange efficace de données et poursuite de la croissance pour les divers programmes administrés au nom des provinces, des territoires et d'autres instances fédérales de façon à réduire la duplication des efforts, afin d'aider à réduire le coût général de la prestation des programmes • Élaboration d'un modèle de démonstration des économies pour une sélection de programmes d'ici 2004 • Renforcement des relations avec les provinces, les territoires et les autres instances gouvernementales à l'aide de nouveaux accords du Cadre de gestion de service, et un cadre de reddition de comptes pour les programmes que nous administrons en leur nom

Objectif de changement 2 : Réforme et renouvellement des ressources humaines

Diagramme 16 : Réforme et renouvellement des ressources humaines

	Résultats attendus	Critères de réussite
INNOVER POUR L'AVENIR	**Leadership lié à la réforme der Ressources humaines (RH) qui correspond aux objectifs de l'entreprise**	• Les résultats de l'enquête - Les citoyens d'abord - montrent une tendance positive de la perception des clients quant au niveau du service qui leur est fourni et à la compétence générale de nos employés • Service meilleur et plus économique du fait de la mise en œuvre d'un nouveau modèle de fourniture de services de rémunération • Meilleure efficacité financière du processus de recrutement par l'utilisation d'évaluations normalisées des compétences (p. ex. réduction du temps de gestion) • L'évaluation indépendante du recours fourni ou administré par l'Agence reconnaît la valeur et les avantages potentiels à long terme de la nouvelle approche

Objectif de changement 3 : Réforme et renouvellement administratifs

Diagramme 17 : Réforme et renouvellement administratifs

	Résultats attendus	Critères de réussite
INNOVER POUR L'AVENIR	**Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services**	• Économies cumulées significatives de l'ordre de 49,7 millions de dollars (2002-2006) • Consolidation des entrepôts/centres de distribution, passant de onze à trois au troisième trimestre de 2003-2004 • Le passage à l'électronique pour de nombreux processus de la fonction de Finances et Administration réduit considérablement la consommation de papier et le traitement administratif • La fonction de Finances et Administration est plus compacte en proportion avec les autres fonctions • Politiques pratiques accessibles adaptées aux besoins de l'Agence, par exemple les politiques de déplacement et réinstallation, ou d'environnement et de développement durable • La mise en œuvre dans tous les secteurs d'activité d'attentes en matière de services et de normes de rendement clairement définies permet d'avoir des coûts abordables, compétitifs et à caractère durable

Objectif de changement 4 : Gestion transparente axée sur les résultats

Diagramme 18 : Gestion transparente axée sur les résultats

INNOVER POUR L'AVENIR

Résultats attendus	Critères de réussite
Régime de régie efficace qui permet à la direction d'assurer la surveillance et le leadership	• La Revue parlementaire quinquennale et des études indépendantes indiquent que les optimisations et les pouvoirs sont utilisés efficacement pour atteindre les objectifs du statut d'agence • Des critères d'évaluation (indicateurs et la fiche d'évaluation équilibrée) sont en place pour évaluer les progrès de l'Agence et de son régime de gouvernance pour atteindre les objectifs du statut d'agence • Solides fonctions de vérification et d'évaluation qui fournissent un niveau approprié de conseils indépendants, d'impartialité et d'assurance
Changement en cours et accru dans la culture, qui met la prise de décisions entre les mains des gestionnaires	**Les points suivants sont inter-reliés avec certains critères de réussite des RH indiqués dans le chapitre 4 sur l'observation.** • Inclusion de la gestion axée sur les résultats dans le *Plan d'entreprise* et le *Rapport annuel* • Grâce à l'utilisation du modèle de la fonction de contrôleur de l'Agence, les gestionnaires sont davantage conscients des intrants, des activités et des extrants de la bonne comptabilité, et les comprennent mieux • Plus grande délégation de pouvoirs en matière de biens immobiliers, de finances, d'administration et de ressources humaines dans l'ensemble du groupe de gestion • Les objectifs et les priorités énoncés dans le *Plan d'entreprise* et le *Rapport annuel* sont reflétés dans les accords de rendement pour les décisionnaires et les gestionnaires • Les résultats d'une enquête menée auprès des employés montrent qu'ils comprennent de mieux en mieux ce que l'organisation attend d'eux • Des renseignements à jour, précis et significatifs sur les dépenses par rapport au budget sont fournis chaque trimestre aux gestionnaires et utilisés par eux pour la prise de décisions
Régime de contrôle moderne qui encourage l'excellence en matière de gestion et des services	• Des plans d'action satisfaisants sont définis et mis en œuvre en réponse aux observations faites dans les études internes et externes des contrôles des systèmes d'évaluation et de comptabilité de l'Agence • Opinions claires sur les rapports financiers préparés selon la méthode de la comptabilité d'exercice • Évaluation des résultats des projets pilotes sur la détermination des coûts par activité et définition de plans adaptés pour une application plus large à l'intérieur de l'Agence • Production de fiches d'évaluation équilibrées selon les principaux indicateurs de rendement du *Rapport annuel* et début de la rédaction de rapports • Achèvement de la vérification de capacité de la fonction de contrôleur moderne et formulation d'un plan d'action approprié basé sur les observations et les recommandations

Index

A
analyse du risque professionnel 26, 32, 58

C
Cadre stratégique 18, 65
comptabilité par activités 2, 40, 41, 54, 65
continuum de l'observation 25, 42, 43, 44

D
Données chiffrées 45, 52, 56, 60, 64

E
équité en matière d'emploi 9, 69
examens horizontaux 13, 28

F
fiche d'évaluation équilibrée 40, 41, 67, 17
fonction de contrôleur moderne 22, 28, 40

G
gestion du risque 12, 31, 34, 41, 44, 53, 57, 58, 63
Gestion intégrée du risque 17
gestion transparente axée sur les résultats 10, 12, 17, 30, 39, 41, 70

I
innovation 11, 12, 13, 16, 18, 22, 23, 25, 27, 28, 30, 32, 38, 42, 48, 64, 70

O
Orientations futures 25, 31, 33, 35, 51

P
Plan d'action des douanes 11, 16, 31, 33, 57, 59
Plan d'action en 30 points 3
Plan d'investissement 2, 3, 10, 68
Plan de gestion des biens 2, 19
programme de changement 11, 12, 13, 18, 27, 30, 37, 70
programme des pouvoirs conférés aux agents 56

R
réaffectation des ressources 13, 16, 25
Réforme et renouvellement administratifs 12, 38, 18
résultats attendus 30, 48, 54, 58
résultats escomptés 18, 40

T
transformation des activités 31, 33

V
vision des douanes 32